

Índice

Introducción

I. Generalidades sobre el presupuesto

- 1.- Orígenes y evolución del presupuesto
- 2.- Nociones de presupuestos
- 3.- Importancia
- 4.- Ubicación del presupuesto en el tiempo
- 5.- Ventajas y limitaciones
- 6.- Clasificación de los presupuestos
- 7.- Áreas funcionales de la empresa

II. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto

- 1.- Labor de concientización
- 2.- Determinación de las características propias de cada empresa
- 3.- Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto
- 4.- Comité de presupuestos
 - 4.1. Características del comité de presupuestos
 - 4.2. Funciones del comité de presupuestos
- 5.- Director del presupuesto
- 6.- Manual de procedimientos
- 7.- Áreas del conocimiento usadas para preparar el presupuesto
- 8.- Modelo de planeación de utilidades
 - 8.1 Estudio de Mercado
 - 8.2 Ventas
 - 8.3 Producción
 - 8.4 Uso de materiales
 - 8.5 Compras
 - 8.6 Inventario de materiales
 - 8.7 Sueldos y salarios
 - 8.8 Costos indirectos de producción
 - 8.9 Costos de operación
 - 8.10 Estados financieros tentativos
 - 8.11 Análisis de datos

INTRODUCCIÓN

Todo proceso administrativo está orientado por una serie de funciones básicas que se han enunciado desde Frederic Taylor, pasando por Henry Fayol, Elton Mayo, Max Weber, Koontz, O'Donnell, Peter Druker y otra serie de estudiosos del área de la administración. Al estructurar dichas funciones en la aplicación de una administración cada día más dinámica y moderna, se desarrollaron una serie de labores que culminaron con lo que se ha dado en llamar "enfoque presupuestal", el cual no es otra cosa que una integración de la Planeación, el Control y la armonía generada por la Coordinación dentro del proceso administrativo.

En la búsqueda de estabilizar las actividades de las empresas públicas y privadas se han venido desarrollando desde finales del siglo XIX, normas y principios para administrar los esfuerzos colectivos y alcanzar mejores logros.

Toda empresa, con o sin ánimo de lucro, está siempre interesada en conseguir un fin determinado por unas metas y unos objetivos. Para poner en claro estos objetivos y metas se desarrollaron unas mecánicas, unas técnicas y unos fundamentos que integrados en una sola cosa dieron por resultado lo que se conoce como **Presupuestos**. Hay quienes desdeñan esta herramienta utilizada en el manejo de la administración empresarial argumentando que depende del pronóstico de acontecimientos futuros que no pueden preverse con exactitud, pero la mayoría de los administradores modernos consideran los presupuestos como una de las principales armas con que cuentan para el manejo eficaz de sus negocios.

El interés creciente en sistemas de presupuestación modernos se explica en parte por los cambios constantes que se dan en las situaciones políticas y económicas nacionales y mundiales. Una manera segura de disminuir el riesgo generado en lo anterior, es utilizar programas de planeación y control de utilidades (presupuestos) formalmente establecidos. Un plan presupuestal bien establecido proporciona a las administraciones programas eficientes basados en los estudios de toda la organización.

I. Generalidades sobre el presupuesto.

1.- Orígenes y evolución del presupuesto

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, los egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Desde entonces a la fecha ha evolucionado de la siguiente manera:

- 1820, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
- 1821, E.U.A. implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
- Después de la Primera Guerra Mundial en toda la Industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.
- De 1912 a 1925 en E.U.A. se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.
- 1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.
- 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
- 1948, en E.U.A. el Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.

- La Posguerra de la Segunda Guerra Mundial, la Administración por Áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
- 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
- 1964, el Departamento de Agricultura de E.U.A. intenta el Presupuesto de Base Cero, el original, siendo un fracaso.
- 1965, el presidente de E.U.A. introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.
- 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

2.- Nociones de presupuestos.

La palabra “Presupuesto” se compone de dos raíces latinas:

PRE = antes de, o delante de, y

SUPUESTO = hecho, formado.

Palabra	Latín	Español
Suponer	<i>Facio</i>	Hacer
Supuesto	<i>Fictus</i>	Hecho, formado
Hecho	<i>Factum</i>	

Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Entre las diferentes definiciones de la palabra Presupuesto podemos presentar las siguientes:

Para Cristóbal del Río, el presupuesto es: “*La estimación programada, en forma*

sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.”

El empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con el objetivo claro de obtener utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales. Le compete además instaurar procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

Para Meyer, Jean en su libro *Gestión Presupuestaria*, Presupuesto es, *“un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”*.

Al hablar de previsiones, se hace referencia a las decisiones que con anticipación debe tomar el “jefe de la empresa” para alcanzar los resultados propuestos. Hasta hace algunos años, este era el modo de administrar de muchos empresarios, de tal manera, que el éxito o fracaso de la organización era el premio o castigo que solo obtenía el gerente y de esos resultados dependía su estabilidad laboral. Hoy, el enfoque ha cambiado. Los resultados por lo general dependen de un equipo que se compromete y lucha por unos objetivos trazados de manera conjunta.

Otra definición de Presupuesto *“es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución”*

Es expresión *cuantitativa*, porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planteamiento; es *formal* porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia, administración y/o juntas directivas). Además, desarrolla las *estrategias adoptadas*, porque éstas permiten responder al *cómo* se implementaran e integraran las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar, para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Otra acepción de la palabra presupuesto la encontramos en la economía industrial que lo define como:

“la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”

Y refiriéndose a Presupuesto como herramienta de las Administración lo podemos conceptualizar como:

“la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado”.

3.- Importancia

Es una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.

Así mismo, juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

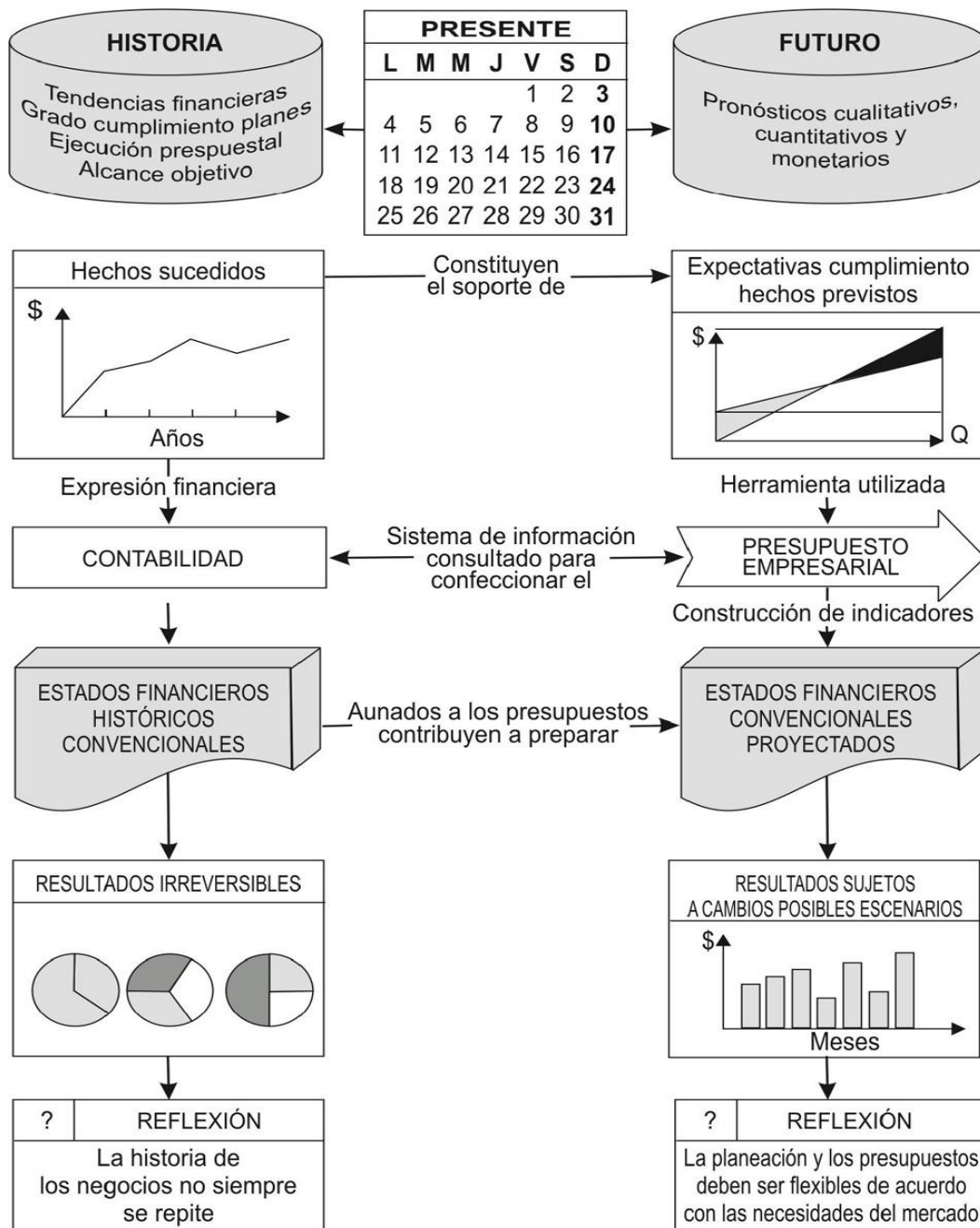
La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. El Control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

4.- Ubicación del presupuesto en el tiempo

La figura siguiente destaca la existencia de información histórica que constituye una fuente importante para efectuar los pronósticos, lo cual no implica que los hechos del pasado tiendan a repetirse. Los datos históricos son trascendentales para la elaboración del presupuesto, por ejemplo, la evolución de las ventas den valores absolutos o porcentuales puede constituir un parámetro a considerar en la proyección.



El presupuesto en el tiempo

El presupuesto implica materializar los planes empresariales en información cuantitativa y monetaria y son a su vez, el cimiento de los estados financieros proyectados y representa la base de la toma de decisiones, por cuanto permite prever las condiciones económicas de la empresa en áreas como el endeudamiento, la situación de liquidez, la naturaleza de las transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos.

5. El Presupuesto y el proceso de dirección

El Presupuesto se encuentra en todas las etapas del Proceso Administrativo:

I. De Previsión. (Preconocer lo necesario).

Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y ejecución del Presupuesto.

II. De Planeación. (¿Qué y cómo se va a hacer?).

Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los posibles objetivos, basándose en la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.

III. De Organización. (¿Quién lo hará?).

Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, por medio del establecimiento de elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan, lo que permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del negocio si se requiere.

IV. De Coordinación o Integración. (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general).

Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad. Para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coincidiendo y funcionando así todas las actividades de la Institución.

V. De Dirección. (Guiar para que se haga).

Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como a conducir y guiar a los subordinados.

VI. De Control. (Ver que se realice).

Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

El control presupuestario es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Al comparar resultados reales con los presupuestados, determina variaciones y suministra a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.



La figura anterior nos muestra que las etapas de planeación y control, como funciones de la gestión administrativa, se concretan en el proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección, permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Por lo regular el proceso administrativo y gerencial no es estático; es activo, dinámico, siempre cambiante, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno. El presupuesto actúa en cada una de sus etapas o funciones. Prácticamente no podrá realizarse ninguna labor en la empresa, si antes no se define cómo, por qué o para qué se efectúo y si no se cuenta con los recursos suficientes para ejecutarla.

6.- Ventajas y limitaciones.

Ventajas.

Quienes utilizan el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de la administrarlas sin haber pronosticado el futuro, sus ventajas son:

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos
- Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,
- Ayuda a optimizar recursos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.
- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

Limitaciones.

- Estar basado en estimaciones o pronósticos, que son susceptibles de errores, y a imprevistos como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

- La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la administración, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio del control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto los resultados pueden no ser inmediatos.

7.- Clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades de cada usuario.

I. Por el tipo de empresa.

- Públicos.** Los que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- Privados.** Los que utilizan las Empresas Particulares, como instrumento de su Administración.
- Dentro de esta clasificación también debemos incluir los presupuestos del **Tercer sector**, que está integrado por asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro.
Estas entidades en las últimas décadas han crecido de tal manera que ha sido necesario reestructurarlas de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y fiscales, para cumplir con los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad.

II. Por su contenido.

- Principales.** Son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de un presupuesto de la entidad.

- B. **Auxiliares.** Son los que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

III. Por su forma.

- A. **Flexibles.** Estos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- B. **Fijos.** Son los que permanecen invariables, durante la vigencia del periodo presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

IV. Por su duración.

- A. **Cortos.** Los que abarcan un año o menos.
- B. **Largos.** Los que se formulan para más de un año.

V. Por la técnica de valuación.

- A. **Estimados.** Son los que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado.
- B. **Estándar.** Son aquellos que por ser hechos sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

VI. Por su reflejo en los estados financieros.

- A. **De Posición financiera.** Muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General)

Presupuestada.

- B. **De resultados.** Muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro.
- C. **De costos.** Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

VII. Por las finalidades que pretende.

- A. **De promoción.** Se presenta en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.
- B. **De aplicación.** Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.
- C. **De fusión.** Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
- D. **Por áreas o niveles de responsabilidad.** Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.
- E. **Por programas.** Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.
- F. **Base cero.** Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve para evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.

- G. **Tradicional.** Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la “Iniciativa Privada”.

VIII. De Trabajo.

Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las etapas de previsión, planeación y formulación y contempla:

- A. **Presupuestos parciales.** Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:
- B. **Presupuestos previos,** que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en él:
- C. **Presupuesto definitivo.** Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:
- D. **Presupuestos maestros o tipo,** con los que se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo ya que sólo se hacen o se ajustan los que tengan variación substancial, pero deben ser revisados continuamente.

En resumen, también podríamos decir que los presupuestos se dividen en operativos, financieros, y de inversiones permanentes para adquisiciones de activo fijo, denominados también de capital. Además como mencionamos, pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos y existe una subdivisión más, el llamado: presupuesto base cero.

Por su parte, el presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados.

Por último, podemos decir que el concepto de contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad (una clasificación más) es un factor importante del proceso presupuestal. Todas las personas que integran el cuerpo administrativo conocen cuáles son sus responsabilidades y a quienes deben reportar. Un gerente que planea un segmento específico será responsable de los resultados que se obtengan, bien sea dentro de una

organización estructurada sobre áreas básicas o bien por niveles o centros de responsabilidad.

De lo anterior surge la siguiente clasificación:

IX. Según el campo de aplicabilidad dentro de la empresa

A. De operación o económicos. Incluye el presupuesto de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. En estos presupuestos se pueden incluir:

- ventas-ingresos operacionales
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos operacionales:
 - Ventas y mercadeo
 - Administrativos

B. Financieros (tesorería y capital). Incluyen el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance conviene en este caso desatacar el presupuesto de caja o tesorería y el presupuesto de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de caja o tesorería.** Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina *presupuesto de caja o efectivo*, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros) o con la salida de fondos líquidos (amortización de créditos, pagos de proveedores, pago de nomina, impuestos o dividendos).

El presupuesto de tesorería se establece para periodos cortos: meses o trimestres. Es importante porque por medio suyo se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa.

- **Presupuesto de capital.** Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones en adquisiciones de terrenos, construcción o ampliación de edificios

y compra de maquinaria y equipos. También evalúa alternativas de inversión posibles y permite conocer el monto de los fondos requeridos y su disposición en el tiempo.

7.- Áreas funcionales de la empresa.

El presupuesto se utiliza en todas las áreas de la empresa pero se identifica con las siguientes:

- **Ventas.-** Para determinar las estimaciones de ingresos, gastos de distribución, mercadotecnia y publicidad, comisiones de ventas, etc.
- **Producción.** - Costo de producción, inventarios de materiales, inventarios de productos terminados, etc.
- **Compras.-** Para determinar los abastecimientos requeridos por la organización.
- **Administración.-** Gastos de administración, etc.
- **Finanzas.-** Gastos financieros, intereses, comisiones bancarias, etc.

II. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto

1.- Labor de concientización.

Esta labor deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo. Desde el punto de vista operativo la concientización es crucial porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. En cuanto a lo administrativo se necesita persuadir los cuadros gerenciales sobre la ventaja de la adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio. En la fase de concientización es importante tener presente lo siguiente:

1. Para prever conflictos organizacionales, es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
2. Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.
3. Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes las desarrollan.
4. La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, acabar con la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.
5. Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización.

2.- Determinación de las características propias de cada empresa

Las variables relacionadas a continuación son importantes en el diagnóstico interno, que representa un factor fundamental de la planeación, la cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto.

a) Situación financiera. El Estado Financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de los títulos de propiedad, y los índices de lucratividad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas actuales y los proveedores contribuye a la obtención de fondos que aunados a la generación interna de recursos, condicionarán las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acometimiento de proyectos, y el estudio de las oportunidades de crecimiento, permitiendo dilucidar las posibilidades reales del progreso y, por tanto, sentando las bases para establecer si las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia.

b) Eficiencia y productividad: La Eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la Productividad se expresa como la producción por hora—hombre u hora—máquina.

Estos resultados dependen de elementos como la actualización tecnológica, la distribución funcional de la planta, la destreza de la mano de obra. Los índices de Eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico y la naturaleza de los procesos administrativos, y los coeficientes de Productividad, tienen influencia notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. En este contexto, las variables citadas inciden en los presupuestos empresariales.

c) Actualización tecnológica: En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

d) Políticas gerenciales: En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades gravitará en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses. De la misma manera la política de inventarios se reflejará en los presupuestos de compras y producción, y las políticas de salarios y de crédito se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, la comercialización y los flujos monetarios.

3.- Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto

De manera sintética, se realiza la siguiente secuencia de actividades:

1. Llevar a cabo juntas periódicas tanto para consolidación del equipo de trabajo, como para revisiones de alcance de objetivos propuestos.

2. Elección del Director del Presupuesto.

Evaluación de los planes, políticas, objetivos y fines, en concordancia con los diversos intereses divisionales interiores; formula el Plan General a realizar, precisando las bases adoptadas para el mismo y presenta el plan a la Dirección General para su aprobación o rechazo.

3. Revisar los presupuestos departamentales de cada división, acoplarlos y totalizarlos, realizando el Presupuesto Global Tentativo con sus analíticos.

4. Presentar el Presupuesto Tentativo para su estudio, evaluación, aprobación o rechazo ante las autoridades correspondientes.

5. Realizar una junta de terminación y reconocimiento de los esfuerzos realizados, emitiendo y distribuyendo Jefes de Departamento el Presupuesto Oficial.

6. Llevar a cabo aspectos de comparación, control, evaluación, etc. para aplicar las medidas correctivas en caso de variaciones o desviaciones de importancia para proseguir con la acción continua.

4.- Comité de presupuestos.

Este se integra de la siguiente manera:

a) Director o Gerente general. Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

b) Director de finanzas o Contralor. Aspectos financieros y de control (Presupuesto Financiero), estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos, relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos y Obligaciones; análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Cuando funge como Director de Finanzas y Contralor básicamente tiene las funciones de: obtención del capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones.

c) Gerente de ventas y mercadotecnia. Ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etc.

d) Gerente de producción o Superintendente. Control de almacén de materiales, de producción, de mantenimiento, etc.

4.1. Características del comité de presupuestos.

Existe un Director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

1. Las fechas del calendario están referidas al momento en que el Director del presupuesto reciba o envíe algo.
2. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el Director del mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tienen la obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración.
3. El campo de acción de cada funcionario, autoridad, responsabilidad y jerarquía está debidamente delimitado.

4.2. Funciones del comité de presupuestos.

1. Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
2. Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
3. Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.

5.- Director del presupuesto.

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo, el cual deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la Empresa y estar compenetrado del Sistema Contable de la Entidad, su organización, operaciones, problemas, etc., por lo que

generalmente se designa a un Contador Público o a un Lic. En Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o Director de Finanzas. Sus principales funciones son:

1. Formular el presupuesto general, así como preparar estados pro forma y presupuestados.
2. Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.
3. Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
4. Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
5. Elaborar manuales o instructivos claros, precisos, y suficientemente amplios.
6. Revisar continuamente lo presupuestado contra lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.
7. Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de Presupuestos.
8. Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

6.- Manual de procedimientos.

El Manual de Procedimientos del Control Presupuestal, tiene mucha similitud con los manuales o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, las operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal. Es necesario que exista uniformidad para coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos. Este debe contener en forma detallada:

1. Las bases, los propósitos y los funcionamientos del sistema de presupuestos, así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
2. El periodo que abarcará el presupuesto.
3. La organización necesaria para su administración.
4. Los procedimientos para formular los presupuestos.

5. El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.
6. Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
7. Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos
8. Procedimientos a seguir para la elaboración y la revisión de las estimaciones.
9. Procedimientos a seguir para la aprobación
10. Obligaciones de todos y cada uno.

7.- Áreas del conocimiento usadas para preparar el presupuesto

Entre los principales pueden mencionarse:

Economía ya que el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés desempeñan un papel determinante en las proyecciones. De igual modo el conocimiento de los mercados de capitales nacionales e internacionales contribuye a tomar decisiones acerca del financiamiento y la inversión.

Estadística proporciona métodos de cálculo de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son claves para reducir el grado de incertidumbre.

Administración suministra conceptos vinculados al planeamiento, la coordinación de actividades y los flujos de información, destacándose en este punto herramientas como la ruta crítica y el Gantt, que son cruciales para el control.

Contabilidad al representar la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, sirve de soporte al sistema por cuanto el presupuesto.

Finanzas además de fomentar el análisis global y sectorial del sistema promueven, la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración del cuerpo directivo. La gestión financiera es preponderante porque actúa en todas las etapas del planeamiento, en la decisión de las fuentes de financiación, en análisis de las inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de inventarios que reducen los costos. Las finanzas aportan a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro utilizados para valorar la gestión.

8.- Modelo de planeación de utilidades.

8.1. Estudio de Mercado.

La investigación de los mercados meta definidos para desarrollar las estrategias corporativas es básica porque aporta información sobre las necesidades de los compradores, la manera como ellos evalúan la utilidad de un producto y su capacidad de compra. Esto junto con la localización, las variables demográficas, el estilo de vida, los riesgos incurridos al adquirir un bien y la capacidad adquisitiva, concurren en la segmentación de mercados, lo que promueve la estimación posterior de la oferta y la demanda, lo que permite cuantificar el tamaño del mercado factible que una empresa puede abarcar.

Para consolidar el mercado objetivo, deben analizarse los anteriores aspectos, que permiten obtener lo siguiente:

Evaluar las posibilidades competitivas. Con base en el análisis de ventajas competitivas, acoger las estrategias de marketing que avalen las opciones de crecimiento o consolidación.

Cuantificar el mercado. Corresponde a los estimativos de ventas por producto, línea de producto y territorio de ventas, lo que brinda información importante para definir políticas sobre la distribución de los recursos financieros canalizados a la publicidad.

Identificar el potencial del mercado. Este revela el volumen total de ventas, expresado en unidades físicas monetarias que todos los productores podrían atender, e incluye la fusión de parámetros, número de usuarios potenciales y tasas de compra.

Realizar pronósticos de ventas. Estos se realizan en base al estudio de la demanda y la participación de la empresa en el mercado.

Establecimiento de precios. Apoya los objetivos fijados en cuanto a los volúmenes de comercialización previstos y es crucial para determinar la clase de demanda que se busca atender.

8.2. Ventas.

Basándose en el estudio de mercado, se genera un nivel de ventas que se espera alcanzar por una empresa, según un análisis de sus capacidades y debilidades.

El Presupuesto de ventas representa la expresión monetaria de todas las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo y permanente con los consumidores

finales o distribuidores, entre las cuales destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de productos. Este presupuesto permite determinar lo siguiente:

1. Costos adscritos a la actividad de la fuerza de venta (sueldos de vendedores, distribución)
2. Costos vinculados a los reconocimientos del trabajo (comisiones, premios, bonificaciones)
3. Costos de transporte (incluye sueldos del personal que distribuye el producto)

8.3. Producción

Una vez concluido el plan de ventas, el siguiente paso es desarrollar un plan de producción, el cual implica determinar el número de unidades de cada producto, que deber ser fabricado para cumplir el plan de ventas y mantener los niveles planificados del inventario de artículos terminados.

Al planificar las necesidades de producción, se necesita decidir acerca de los niveles del inventario de artículos terminados que habrán de incluirse en los planes. Asimismo, debe de contemplarse el plazo y el número de personas necesarios para elaborar los productos requeridos. Este constituye la base esencial para planificar los costos de la materia prima directa, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación.

8.4. Uso de materiales

El presupuesto de materia prima directa, muestra la cantidad estimada de materiales y partes que se requieren para producir el número de unidades planificadas de artículos terminados en el presupuesto de producción; no muestra ningún importe. El insumo básico de información es el número de unidades de cada tipo de material y parte requeridos para fabricar cada unidad de artículo terminado, por consiguiente este, exige un cuidadoso estudio de los productos para determinar las tasas unitarias de consumo, las cuales se multiplican por el número planificado de unidades de artículos terminados que se producirán, para calcular las unidades totales de los materiales y partes requeridos.

8.5. Compras

El presupuesto de materia prima directa provee al gerente de compras los datos que éste necesita para desarrollar un plan de compras, considerando también la política de inventarios, logra planificar el número de unidades de cada materia prima que debe comprarse para soportar los planes de producción. Es importante que el gerente de compras esté enterado sobre los mercados para los artículos que debe comprar, siendo su responsabilidad planificar los costos unitarios que se utilizarán en el presupuesto de compras.

8.6. Inventario de materiales.

Al llegar a este punto, los gerentes habrán planificado los costos para la fábrica. Se cuenta así con información para desarrollar las cifras monetarias de los inventarios de Materia prima, Producción en proceso, Artículos terminados.

Se entregan al director de planificación y control copias de los presupuestos de producción, materia prima, compras, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. El personal técnico de asesoría emplea estas cifras para calcular y compilar los datos que se requieren en la determinación de los niveles presupuestados de los inventarios (unidades e importes) y el costo de los artículos vendidos. Es importante tomar en cuenta el método de flujo del costo de los inventarios que se empleará.

8.7. Sueldos y salarios.

Un primer paso será definir, en estrecha coordinación con el departamento de administración de recursos humanos, los requerimientos de personal para la planta en todos sus niveles, necesidad de especializaciones, remuneraciones, políticas de promociones y aumentos de sueldo, época de ingreso de ese personal, planes de vacaciones, programas de adiestramiento, lapso de la revisión del contrato colectivo, etc.

En este punto se debe contemplar las horas estándar de mano de obra directa por unidades de artículos terminados y las cuotas promedio de salario por hora planificados. Las bases así establecidas servirán para medir y controlar las erogaciones reales y la determinación de variaciones en cantidad y en precio.

8.8. Costos indirectos de producción.

Se basa en el presupuesto de producción, siendo el departamento de gastos indirectos el centro administrativo de la fábrica (electricidad, reparaciones, gastos generales de la fábrica, servicios del edificio, etc.) Todos los gastos se planifican por áreas de responsabilidad, los costos se basan en el trabajo o volumen de actividad el cual, a su vez, se basa ya sea en las estimaciones directas hechas por los gerentes o las fórmulas departamentales del presupuesto flexible.

8.9. Costos de operación.

En este punto deben considerarse básicamente los siguientes asuntos:

1. El gasto en que se incurrirá por el desplazamiento de los artículos terminados hasta el consumidor final.
2. La cobranza y depósito del precio del artículo adquirido por el consumidor final
3. Las políticas establecidas en el manual de operación de la entidad en cuanto a compensaciones al personal, depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia, planes de pensión, jubilación, provisiones de pasivo, etc.

8.10. Estados financieros tentativos.

Los estados financieros pro-forma (tentativos o proyectados) son básicamente la proyección tanto del balance general como del estado de resultados, Weston, indica que otra forma de pronosticar las necesidades y excedente a corto plazo es formular estados de resultados y balances generales proyectados o estados financieros pro-forma, los cuales permiten evaluar la posición financiera que se prevé para una empresa Los estados financieros presupuestados son el resultado o sumario de todos los presupuestos, derivan de un sistema de control presupuestario integral y requieren de una coordinación extrema. El detalle mensual de los presupuestos principales y sumarios permitirá integrar los estados financieros básicos, por medio de técnicas contables. Los presupuestos se encadenan por lazos lógicos, de manera que el cumplimiento de los objetivos de uno, son la base para otros. Cualquier pronóstico acerca de requerimientos financieros implica determinar la cantidad de dinero que se necesitará durante un período específico, determinar que cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo período y determinar los fondos requeridos para determinar los fondos financieros externos una vez utilizados los internos.

Los estados financieros tentativos revelan:

- Ingresos futuros.
- Planeación de las utilidades.
- Necesidades de fondos.
- Costos y gastos.
- Capital de trabajo requerido.
- Flujo neto de efectivo para efectos de valuación financiera.
- Determinación de la inversión neta que requerirá el financiamiento del proyecto de inversión.

El balance pro-forma. Partiendo de un estado previsto como saldo inicial, se elaborará el balance proyectado con saldos mensuales, que surge como resultado del registro de movimientos de las cuentas utilizadas para los distintos presupuestos. Una forma de realizarlo es mediante la elaboración de asientos contables con columnas múltiples para cada uno de los meses del presupuesto. Posteriormente el correcto traspaso a mayor para determinar las cifras finales. Es decir, partiendo del inicio del periodo presupuestal, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho periodo, se estará en condiciones de obtener la posición financiera presupuestada a la terminación del ejercicio. Una vez formulada, se estará en condiciones de preparar el origen y la aplicación de recursos presupuestado, mediante la comparación de las posiciones financieras al principio y al final del ejercicio, por medio de las variaciones. Este informa del efecto del plan de operaciones sobre el activo, el pasivo y el capital de la compañía. Es preparado por el director de presupuesto a partir de los planes que se muestran en otros componentes del plan de utilidades.

El estado de resultados presupuestado. Se entregan copias de presupuestos de ventas, costos de fábrica y gastos generales al director de planificación para preparar este tipo de informe, el presupuesto relativo a las cuentas de resultados, constituye la base para la elaboración del estado de resultados, mediante la conjunción de los presupuestos parciales.

Los estados financieros pro-forma se pueden utilizar para propósitos de control. Cuando

los resultados reales se compilan, se debe comparar con cantidades que se pronosticaron y las diferencias importantes se deben investigar.

Por su parte, Gitman considera que el proceso de planeación de las utilidades se centra en la elaboración de estados financieros (estado de resultados y balance general) proyectados, o pronosticados. La elaboración de tales estados financieros requiere de una cuidadosa combinación de ciertos procedimientos que permitan estimar los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital de aportación que resultan de tratar de anticipar las operaciones de la empresa.

En la elaboración de los estados financieros tentativos se requiere de dos tipos de información:

- Los estados financieros del año anterior, y
- El pronóstico de ventas del año siguiente.

Todos los presupuestos, como técnica de pronóstico, deben ser elaborados a precios corrientes, es decir, considerando el precio de los activos reales y financieros que existen en el mercado en el presente, dado que no es posible realizarlos a precios constantes ya que para ello necesitaríamos conocer el dato específico de inflación, la cual tenemos que restar al precio corriente para conocer el precio constante.

Sin embargo, las empresas que ya tienen una historia pueden elaborar sus pronósticos de ingresos y gastos a partir de su información histórica, pero las empresas que son de nueva creación tienen que partir de la información recabada en el mercado sobre los precios existentes.

Los estados financieros tentativos son construidos siguiendo la metodología contable aplicable a las empresas para la elaboración de sus actuales estados financieros, como el balance general y el estado de resultados. El balance general lo entendemos como una fotografía en la cual podemos ver un elemento estático, sin movimiento, es decir, en un punto en el tiempo. Refleja por tanto la situación financiera de las decisiones de inversión y de financiamiento que se tomaron y que cuantitativamente son expresados en un momento específico del tiempo, en México generalmente al último día del año o al último mes de cada trimestre.

Por otra parte, un balance general pro-forma representaría cómo cambiaría en el tiempo esa fotografía, pero en todos los casos seguiría representando puntos estáticos. Y el estado de resultados, por su parte, es una herramienta financiera dinámica, dado que se analizan los movimientos de ingresos y de egresos generados a lo largo de un horizonte temporal específico, usualmente un año, así, toda empresa elabora el estado de resultado siguiendo el ejercicio fiscal del país específico en que se pagan impuestos, en México este

periodo coincide con el año natural, es decir, del 1 de enero al 31 de diciembre. En un estado de resultados pro forma se pronostican, por tanto, los ingresos y egresos que de manera anual se estima tendrá la empresa.

En ambos estados financieros no solamente pueden analizarse aquellas cuestiones relacionadas con los aspectos financieros, sino también con los operativos. El presupuesto maestro tiene que incluir presupuestos de operación y presupuestos financieros. Para elaborar el presupuesto de operación, a su vez, tienen que prepararse tanto presupuestos de ingresos, como de ventas, y presupuestos de egresos, como de producción. El presupuesto financiero tiene como principal expresión precisamente a los estados financieros pro forma. El estado de resultados, el estado de situación financiera y el de flujo de efectivo, son la parte medular del presupuesto maestro pro-forma.

Cualquier pronóstico de los requerimientos financieros implica:

- Determinar la cantidad de dinero que necesitará la empresa durante un periodo determinado;
- Determinar la cantidad de dinero que la empresa generará internamente durante el mismo periodo, y
- Sustraer de los fondos requeridos los fondos generados para determinar los requerimientos financieros externos. Un método utilizado para estimar los requerimientos externos es el conocido como método del balance general proyectado.

8.11. Análisis de datos.

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieron lugar a las favorables. La comparación se efectúa generalmente en varios grupos, por ejemplo:

Ventas

1. *Volumen de ventas.* Las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas, en mayor o menor número.
2. *Precio de Ventas.* Los productos se vendieron a un precio distinto de lo presupuestado.

Producción

1. *Volumen.* Se produjo mayor **o menor número de artículos presupuestados**
2. *Sueldos y salarios.* Variación en cantidad (horas) y precio.

Gastos de venta y administración.

1. *En gastos.* De la comparación de los costos indirectos realmente efectuados contra los presupuestados.
2. *En capacidad.* Por el estudio de las horas empleadas contra las presupuestadas.

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá a la Administración, determinar qué área de la organización no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente.