

LOS PRESUPUESTOS

Presupuesto
Características generales del presupuesto
Objetivos del Presupuesto
Tipos de presupuestos
Principios presupuestarios
Principales causas de fracaso de los presupuestos

PRESUPUESTO

Debe entenderse al presupuesto como un "Plan¹ integrador y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones y recursos de una entidad, con objetivos comunes a todas las áreas de la empresa para un periodo futuro determinado".

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRESUPUESTO

Las características generales de los presupuestos son tres: Formulación, Presentación y Aplicación.

1) Formulación

- La formulación del presupuesto debe adaptarse a la organización; debe de ir en función directa con las características de la empresa, considerando todas las áreas de responsabilidad y adaptándose a la mecánica contable de la misma, para que se puedan evaluar los resultados mediante el análisis de variaciones o desviaciones y corregirlas o aprovecharlas, en caso de ser favorables.
- Se debe partir de un plan con una proyección futura, tomando en cuenta no sólo las situaciones favorables sino también las desfavorables, encaminándolo hacia un objetivo.
- Los presupuestos deben ser elaborados en condiciones de poder ser alcanzables.

2) Presentación

Los presupuestos, al ser considerados como una herramienta de control y de ayuda de decisiones, deben de cumplir con ciertos requisitos esenciales y formales a fin de que tengan sentido y estén apegados a la realidad, la manera de hacerlo es apegándose a los principios contables, siendo los más importantes los siguientes:

Entidad: "La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad".

Período Contable: "La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales.

Revelación Suficiente: "La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad".

¹ PLAN: Conjunto de objetivos, estrategias y actividades programadas anticipadamente, de tal manera que va a expresar lo que la administración tratará de realizar para la consecución de un fin.

Consistencia: "Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa".

3) Aplicación

Los presupuestos deben elaborarse con flexibilidad y criterio debido a los cambios que surgen en el entorno de la empresa, tales como fluctuaciones del mercado, disposiciones legales, etc... Es necesario que los presupuestos acepten cambios, para que así se apeguen más a la realidad.

OBJETIVOS

Los objetivos de los presupuestos se clasifican de acuerdo a las etapas del Proceso Administrativo, en la forma siguiente:

1) Previsión.

El objetivo de previsión consiste en tener todos los elementos necesarios para poder elaborar y llevar a cabo el presupuesto.

2) Planeación.

El objetivo de Planeación se traduce en la correcta elaboración del presupuesto, que dependerá de la información que se tenga proveniente de estimaciones, las cuales se obtienen en base a hechos históricos y de todo aquello que se realizará, para que con el apoyo de las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Por lo tanto, debe hacerse una sistematización y unificación de las actividades, las cuales deben ser acordes con las metas empresariales.

3) Organización.

Una vez establecidos los objetivos generales de la empresa, se agrupan las actividades por departamentos o áreas de responsabilidad. Estos tendrán que elaborar sus propios presupuestos auxiliares, para que en base a ellos se lleve a cabo el presupuesto principal, haciendo notar que los auxiliares deben estar coordinados para así lograr un perfecto ensamble de todas las funciones que realiza la empresa.

4) Integración.

Este objetivo persigue compaginar todas las funciones de la empresa para evitar que existan malos entendidos y así lograr los fines de la entidad.

5) Dirección.

El objetivo de Dirección ayuda a no desviarse de las políticas a seguir, y a la vez da una visión conjunta de las actividades de la empresa para facilitar la toma de decisiones.

6) Control.

La acción controladora del presupuesto consiste en comparar los resultados obtenidos contra lo planeado. Así se determinarán las variaciones o desviaciones ocurridas, las cuales se analizarán para tomar las medidas necesarias para corregirlas y aprovecharlas, según sea el caso.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Existen diferentes tipos de presupuestos, los cuales tienen ciertas características específicas, en base a las cuales se pueden clasificar en los siguientes grupos:

1) Según la Entidad.

- a) Públicos: Son realizados por el Gobierno y Empresas Descentralizadas para controlar los ingresos y egresos que realizan las diferentes dependencias. Este tipo de presupuestos se elabora en base a los gastos, ya que primero se hace una estimación de las erogaciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades públicas, y después se planea como cubrirlas.

- b) Privados: Son los que utilizan las empresas particulares, que primero estiman sus ingresos para poder predeterminar su aplicación.

Por lo tanto, la diferencia entre ambos presupuestos está en la finalidad que ambos tipos de entidades persiguen. Las entidades privadas buscan como fin primordial la obtención de utilidades al tiempo que se proporciona un bien a la sociedad, mediante un uso apropiado de los recursos económicos. Las entidades gubernamentales buscan fundamentalmente satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera con el fin de lograr una estabilidad económica.

2) Por su Contenido.

- a) Principales: Son una especie de resumen en donde se presentan los puntos medulares que componen los elementos de la empresa
- b) Auxiliares: Muestran las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Son una parte del presupuesto principal.

3) Por su Forma.

- a) Flexibles: Son aquellos que anticipan posibles variaciones o alternativas y tienen cierta elasticidad por posibles cambios. En este tipo de presupuestos existen diferentes planos de alternativas en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se expresan fijando porcentajes de acuerdo a una base determinada.
- b) Fijos: Son aquellos presupuestos que permanecen iguales durante el período presupuestal, es decir, no se prevén las variaciones por posibles cambios. Sin embargo, esto no quiere decir que no se tengan que revisar periódicamente.

4) Por su Duración.

Para determinar el lapso que abarcarán los presupuestos se deberán tomar en cuenta las operaciones que realice cada entidad. Pueden ser:

- a) A corto plazo, si el ciclo de operación abarca un año o menos.
- b) A largo plazo, los cuales se elaboran para más de un año.

5) Según la técnica de valuación.

Conforme a este criterio los presupuestos se consideran:

- a) Estimados: Son aquellos que se formulan en base a experiencias del pasado, es decir empíricamente, por lo que existe una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se planeó.
- b) Estándar: Estos presupuestos se elaboran sobre bases científicas mediante estudios estadísticos, por lo que reducen el porcentaje de error, y representan los resultados que se deben obtener.

6) Por su Reflejo en los Estados Financieros.

- a) De Posición Financiera: En ellos se muestra la situación financiera que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumpla con lo previsto.
- b) De Resultados: Este presupuesto va a mostrar las utilidades a obtener en caso de que se cumplan las condiciones previstas.
- c) De Costos: Reflejan, para un período futuro, las erogaciones que se van a efectuar. Para su preparación se toman como base los pronósticos de ventas.

7) Por las Finalidades que Pretende:

- a) De Promoción: Este tipo de presupuesto viene siendo una forma de proyecto financiero y de expansión. Se elabora en base a los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en el período presupuestal.

- b) De Aplicación: Son presupuestos que muestran la distribución que tendrán los recursos con que cuenta la empresa. Generalmente se elaboran para solicitar un crédito.
- c) Por Programas: Los presupuestos determinan los gastos en los que van a incurrir los departamentos en base a las actividades que llevarán a cabo para cumplir con su programa. Estas erogaciones se dividen en:
 - Gastos de funcionamiento, es decir, aquellas erogaciones necesarias para cumplir con una función mediante la fijación de metas, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros.
 - Gastos de inversión, aquellas erogaciones que se van a realizar para aumentar la capacidad operativa de la empresa.Este tipo de presupuestos es utilizado generalmente por el sector público, como una herramienta de planificación y control. Esto se debe a que el gobierno está dividido en secretarías de acuerdo a las funciones que realiza, y así cada una de ellas determinará cuales serán las erogaciones que tendrán durante el año siguiente.
- d) Base Cero: Este tipo de presupuestos evalúa cada año los programas y gastos que llevará a cabo la entidad, sin tomar en consideración las experiencias pasadas. Para su elaboración se procede como sigue:
 - Identificación y análisis de las actividades que realiza la empresa, y las nuevas a realizar, en Paquetes de Decisión (documento que Identifica y describe una actividad específica).
 - Evaluación de paquetes de decisión por medio de la relación costo-beneficio.
 - Asignación de los recursos conforme a los puntos anteriores.

8) De Trabajo.

En esta clasificación los presupuestos llevan una relación, ya que primero se harán los Presupuestos Parciales, elaborados por cada departamento o área de responsabilidad. En base a ellos se preparan los Presupuestos Previos (Preliminares), que reciben este nombre porque están sujetos a estudio, es decir, se revisan para ver si están bien o si existen algún error o posibles discrepancias, que deben ser corregidos antes de ser aprobados para dar lugar al Presupuesto Definitivo, en base al cual se van a coordinar y controlar las actividades futuras del negocio.

Algunas empresas sólo presupuestan ventas, niveles de existencias y compras, pero es deseable un programa total de planificación y control de utilidades que se extienda a todas las fases de las operaciones, pues en tales casos los diversos presupuestos parciales, como lo son de ventas, existencia de mercancías, compras, gastos, efectivo, etc., se resumen en Estado de Ganancias y Pérdidas, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Un plan realista de utilidades constituye una de las funciones principales de la dirección en las empresas. En todas las situaciones, un sistema de control debe basarse necesariamente en informes de resultados que proporcionen un reporte continuo de las operaciones.

Los presupuestos, por su naturaleza, deben ser flexibles, en virtud de que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros, de realización pronosticable, pero incierta por estar sujetos a variaciones en volúmenes y cambios de métodos operativos, o bien por cambios en los factores externos a la empresa.

Se debe entender que las bases del presupuesto deben ser fehacientes, ya que las cifras presupuestadas deben fundarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, pues es indiscutible que el correcto aspecto presupuestal constituye una de las mejores herramientas de control para el hombre de negocios que lo sabe utilizar.

PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

Para que el presupuesto alcance un nivel de desarrollo técnico que le permita cumplir con sus objetivos y finalidades, es necesario que en todo su proceso, etapa por etapa, en su contenido como en su forma, se apliquen determinados "principios"² o normas técnicas. Los principios son de especial importancia en el campo de los presupuestos, pues sirven de "guías específicas" o de "moderadores del criterio" de quienes los elaboran.

Los principios que aquí se presentan, son sólo algunos de los más utilizados.

1) Principio de la Organización.

Este principio indica que los presupuestos deben aplicarse a una empresa altamente organizada y con un nivel de eficiencia importante, es decir, las actividades deben estar interrelacionadas, de forma que haya una coordinación eficaz entre los diferentes niveles y que existan instructivos para cada puesto, a fin de realizar adecuadamente las operaciones.

2) Principio de la Predictibilidad.

Este principio consiste en prever lo que sucederá en el período sujeto a control presupuestal, lo cual debe comprender todos los aspectos de la organización.

3) Principio de Determinación Cuantitativa.

Es importante que las causas y efectos en los presupuestos no sólo se determinen cualitativamente, sino también cuantitativamente, es decir, cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal debe valorarse en términos monetarios.

4) Principio del Objetivo.

Los objetivos de la organización deben estar perfectamente establecidos y coordinados entre sí.

5) Principio de Realismo:

Las Cifras deben representar, metas razonables y alcanzables.

6) Principio de la Precisión.

Los presupuestos, por ser planes de acción, deben ser conocidos en la forma más precisa y concreta evitando vaguedades que impidan su correcta ejecución.

7) Principio de la Costeabilidad.

Es importante conocer las ventajas que se van a obtener del control presupuestal y su repercusión en las utilidades, ya que han de superar el costo mínimo de instalación y funcionamiento del sistema.

8) Principio de Flexibilidad.

Todo plan preciso debe prever en lo posible los supuestos cambios que puedan ocurrir en la organización. Esto no significa que los presupuestos pueden cambiar arbitrariamente, pero sí por aquellos acontecimientos inesperados o no previstos.

9) Principio de la Unidad.

Los planes de la empresa deben ser de tal naturaleza que permitan ver que existe un solo plan general para cada función, por lo que deben estar debidamente coordinados.

10) Principio de la Confianza.

Todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar plenamente convencidos de la bondad del sistema, pues ello influirá en el curso de las operaciones.

² Un principio se define como: "*una verdad que sirve de fundamento a una ciencia*"

- 11) Principio de Autoridad.
Representa el derecho de inducir o mandar a alguien hacia un fin, así como la obligación de ser obedecido.
- 12) Principio de Aprobación.
La aceptación final del presupuesto debe ser específica aprobada y autorizada por la gerencia, y comunicarse a todos los departamentos o áreas de responsabilidad.
- 13) Principio de Oportunidad.
El presupuesto debe estar elaborado, y aprobado en la fecha necesaria.
- 14) Principio de la Coordinación.
La dirección debe hacer que se conduzcan las acciones hacia la consecución de los objetivos deseados, coordinando los intereses generales y particulares de quienes intervienen en ellas.
- 15) Principio de las Excepciones.
Normalmente, al comparar los presupuestos con las cifras reales surgen variaciones. Este principio recomienda tomar medidas correctivas en aquellas desviaciones de mayor importancia.
- 16) Principio de las Normas.
Se deben establecer normas claras y precisas que contribuyan a la obtención de utilidades y a producir otros beneficios. Esto ayudará a los subordinados a laborar fácilmente dentro de los límites de dicha regla.

Los principios del control presupuestal se consideran la base para llegar a la viabilidad en los presupuestos, es decir, son el camino a seguir para que así se tenga la posibilidad de cumplir todos los planes que buscan a través del sistema.

Pero además existen otros *tres aspectos importantes en la realización de los presupuestos*:

- 1) Definición de responsabilidad.
Para que cada miembro de la empresa pueda contribuir de manera eficaz, su cargo debe estar claramente definido y deberá conocer cuál es su trabajo.
- 2) Delegación de autoridad.
Es la acción de ceder a otra persona cierta autoridad y responsabilidad para que realice dicha actividad.
- 3) Responsabilidad Individual
Con un cargo claramente definido y autoridad para desempeñarlo, el individuo debe esperar que se le juzgue por sus resultados.

PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DE LOS PRESUPUESTOS

- 1) Desconocimiento de la empresa.
- 2) Desconocimiento de los planes y de las políticas de la empresa.
- 3) Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- 4) Poca flexibilidad en los criterios de los ejecutivos.
- 5) Inadecuado sistema de costos.
- 6) Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como su corrección.
- 7) Mala organización y coordinación general.
- 8) Insuficientes análisis y estudio de mercado.
- 9) Falta de apoyo directivo.
- 10) Falta de cooperación.