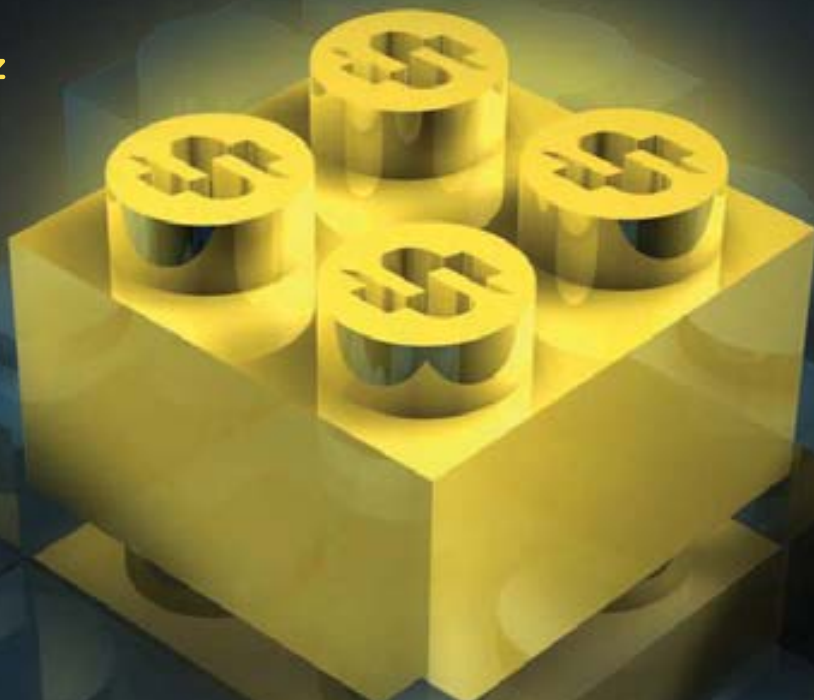


PRESUPUESTOS

Enfoque para la planeación financiera

**María Constanza Díaz
Ramiro Parra
Lina María López**

Primera edición



Incluye CD-ROM

PRESUPUESTOS

Enfoque para la planeación financiera

Primera edición



María Constanza Díaz Cruz
Universidad del Quindío, Colombia

Ramiro Parra Hernández
Universidad del Quindío, Colombia

Lina María López Castañeda
Universidad del Quindío, Colombia

Revisión técnica

Alexander Cortés
*Corporación Universitaria Minuto de Dios,
UNIMINUTO, Colombia*

PEARSON

Colombia • México • Argentina • Brasil • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela



PRESUPUESTOS

Enfoque para la planeación financiera



Capítulo

1

Competencias

Al terminar este capítulo, el lector será competente para:

- Conocer el recorrido histórico de los presupuestos en el mundo desde sus orígenes, a través de los acontecimientos más importantes de cada época.
- Definir presupuesto, teniendo como base definiciones de diversos autores y de igual manera identificará los elementos comunes en estas.
- Identificar la importancia de los objetivos que tiene el proceso presupuestal.
- Comprender las diferencias entre el presupuesto público y el presupuesto privado.
- Conocer las diferentes clasificaciones del presupuesto desde diversos aspectos, la importancia de realizarlos en las empresas y la relación de cada una de las áreas de la organización con el proceso presupuestal.
- Conocer y aplicar los principios presupuestales, las técnicas y los mecanismos utilizados en la elaboración de los presupuestos.



Aspectos generales del presupuesto

Introducción

El presupuesto, una herramienta de planeación que servirá como guía en la organización, se construye a partir de una serie de diagnósticos internos y externos, del planteamiento de unos objetivos para conseguir y del establecimiento de estrategias y políticas.

Los presupuestos concebidos desde la planeación permiten, de cierta forma, anticiparse a los hechos que ocurrirán para poder contrarrestar los efectos negativos y aprovechar los efectos positivos de los entornos externo e interno. Lo anterior implica que los objetivos empresariales deben ser cuantificables para poder iniciar el proceso presupuestal y que además todas las áreas de la empresa confluyan en esos objetivos.

El proceso de planeación se desarrolla en varias etapas. En la primera, de vital importancia puesto que en ella se inicia la labor de concientización de todos los integrantes de la organización, se desarrollan los análisis de los resultados anteriores, los diagnósticos iniciales, se definen objetivos, estrategias, políticas y todos aquellos aspectos relevantes en el proceso. En la segunda etapa, se elabora el presupuesto y en la que cada sección o departamento de la empresa aporta la información necesaria para construir las cédulas presupuestales, los estados financieros y los informes anexos. Posteriormente, en la etapa de ejecución, el análisis de las variaciones resulta fundamental para tomar las medidas correctivas o preventivas y además para tener en cuenta esta información en los periodos posteriores. Finalmente, en las etapas de control presupuestal y de evaluación, la experiencia obtenida es clave en la programación del presupuesto del año siguiente y reanudar el proceso presupuestal.

Reseña histórica

Los orígenes del presupuesto se remontan hacia finales del siglo XVIII, cuando en el sector público, en el Parlamento Británico, se presentaban los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control (Burbano, 2005, p. 2).

A lo largo de la historia, el presupuesto ha experimentado una serie de cambios que se consignan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Resumen de la evolución histórica del presupuesto

Periodo	Hechos relevantes
1820 - 1821	Se adopta en Francia y posteriormente en Estados Unidos como elemento de control del gasto público.
1912 - 1925	Pasada la Primera Guerra Mundial, el sector privado lo aplica para controlar los gastos. En esta época, el crecimiento de empresas industriales es importante y se proponen métodos que permitan tener una adecuada planeación empresarial. Aparecen sistemas de costeo estándar que resultan claves en los análisis de los costos, que llevan a que las empresas establezcan la necesidad de realizar y analizar los presupuestos previos a la toma decisiones.
1930	Se celebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en Ginebra, donde se puntualizan los principios básicos del sistema presupuestal.
1948	El Departamento de la Marina de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.
1961	El Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.
1965	El gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y control, el sistema “Planeación por programas y presupuestos”.
1970	Aparece el sistema base cero. En esta época surgen varios métodos como la proyección estadística de los estados financieros.

Conceptos generales

Presupuesto

Existen diversas definiciones de presupuesto que coinciden en afirmar que se trata de un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, y que además requiere un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y procurando acercarse a la realidad.

Según el autor Morales (2000, p. 3), la palabra presupuesto se deriva del verbo presuponer, que significa “dar previamente por sentada una cosa”. Se acepta también que presuponer es “formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera”.

Según Koontz y Weihrich (1991, p. 577) el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la ‘eficiencia razonable’ es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

Rachlin Robert (1984, pp. 2-3) asevera que antes de definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial.

Kaffury (1993, p.36) afirma que es un plan expresado en términos monetarios; la presupuestación supone varios puntos esenciales que son:

- a. Una planificación general previa: que comprende la determinación de políticas y objetivos futuros por parte de la dirección.
- b. La elaboración de programas detallados y analíticos, que traduzca objetivos generales en planes operativos.
- c. La cuantificación en términos monetarios de los planes operativos.
- d. El control, es decir, la verificación de que los planes dispuestos en el presupuesto se cumplan regularmente o en caso contrario el análisis de variaciones, sus causas y posibles correctivos y reajustes.

Burbano (2005, p. 9) define presupuesto como “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos”.

Según Welsch (2005, p. 3), es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

1. Objetivos generales y a largo plazo de la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.
3. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
6. Procedimientos de seguimiento.

En todos los casos, el presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común: **incrementar el valor de la empresa.**

El presupuesto debe: ser ordenado, atender a los objetivos y metas empresariales; tener personas responsables del proceso; delimitarse en el tiempo; ser alcanzable, medible y comparable.

Para alcanzar el éxito en el proceso de presupuesto, se recomienda que la empresa haya avanzado en aspectos administrativos que permitan estandarizar algunos procesos, bien sea de producción, de procedimientos o de toma de decisiones, de manera que se garantice que la información necesaria, proporcionada por las diferentes dependencias, secciones o departamentos de la empresa, sea oportuna y, lo más importante, confiable.

Objetivos del presupuesto

El presupuesto en las empresas busca alcanzar los siguientes objetivos:

1. Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.
2. Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.
3. Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.
4. Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas.

Clasificación del presupuesto

Los presupuestos pueden ser públicos, cuando se originan en el Estado, y privados, cuando su origen es el sector privado en cuyo caso el capital de las empresas se aporta en el 100% por particulares. Esta diferenciación es fundamental, ya que cada uno de estos tiene características particulares en el concepto y elaboración del presupuesto. En la tabla 1.2 se consignan las características especiales de cada tipo de presupuesto.

Tabla 1.2 Clases de presupuesto

Presupuesto público	Presupuesto privado
Es un estimativo de ingresos fiscales.	Se estiman los ingresos operacionales producto de la venta de bienes y servicios, así como los ingresos no operacionales obtenidos de diversas fuentes.
Estima y autoriza el gasto público.	Se presupuestan costos y gastos operacionales y no operacionales.
Es rígido, ya que limita las cantidades por gastar.	Es flexible: se pueden presentar diferencias en las cifras.
Establece la destinación específica que deben tener los créditos aprobados en el presupuesto.	En caso de obtener créditos, estos se destinan de acuerdo con las necesidades.
El presupuesto se establece mediante una ley anual, Ley Orgánica de Presupuesto, expedida por el Congreso. El Gobierno nacional, mediante la expedición de un decreto, puede llegar a modificar algunas partidas del presupuesto.	El presupuesto es opcional. En algunas empresas se establece según los estatutos y/o las entidades de vigilancia.
Se determina por los siguientes principios presupuestales: unidad presupuestal, anualidad, universalidad, unidad de caja, equilibrio presupuestal, planificación, programación integral, especialización, inembargabilidad, coherencia macroeconómica y homeóstasis presupuestal.	Los principios se relacionan con la administración: previsión, planeación, organización, dirección y control.
Se prepara como mínimo con un semestre de antelación a la vigencia fiscal respectiva.	El tiempo de preparación varía según las empresas, pueden ser 3 o 4 meses de anticipación, pero en todos los casos se debe realizar con antelación al año presupuestado.
El control presupuestal se ejerce desde tres puntos de vista: control político, control financiero y económico, control fiscal y control social.	El control se efectúa con el fin de detectar errores y tomar medidas correctivas que se sufragarán en el periodo siguiente. El control se ejerce periódicamente, puede ser trimestral, y se comparan las cifras presupuestadas con las cifras reales obtenidas en la ejecución.

Autores como Burbano (2005, pp., 20-24), Paniagua y Moreno (1994), Cárdenas y Nápoles (2003), hacen diferentes clasificaciones del presupuesto. La tabla 1.3 presenta una síntesis acerca de la clasificación del presupuesto.

Tabla 1.3 Clasificación del presupuesto

1. Según la flexibilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • Rígidos, estáticos, fijos o asignados • Flexibles o variables
2. Según el periodo de tiempo que cubran:
<ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo • A largo plazo
3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa:
<ul style="list-style-type: none"> • De operación o económicos • Financieros (tesorería y capital)
4. Según el sector en el cual se utilicen:
<ul style="list-style-type: none"> • Sector público • Sector privado
5. Según su importancia:
<ul style="list-style-type: none"> • Principales o sumarios • Secundarios o analíticos
6. En cuanto al límite que expresan:
<ul style="list-style-type: none"> • Máximos • Mínimos • Mixtos
7. En cuanto a las unidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Monetarias • En unidades
8. El presupuesto base cero

Según la flexibilidad

Rígidos o estáticos, fijos o asignados Estos presupuestos no permiten realizar ajustes, es decir, no se considera el entorno empresarial que puede afectar positiva o negativamente las cifras presupuestadas.

Flexibles o variables Permiten ajustes en su ejecución por las diferencias presentadas, precisamente por imprevistos que se puedan dar; pero es importante aclarar que el grado de flexibilidad depende de los objetivos del presupuesto, ya que cuanto menos ajustes se realicen mejor es el proceso de planeación.

Según el periodo de tiempo

A corto plazo Se realizan para un periodo de un año, atendiendo básicamente a los continuos cambios en la economía, en la política y en otros aspectos externos que pueden llegar a afectar los datos presupuestales.

A largo plazo Generalmente son utilizados por las empresas del sector privado cuando se hacen proyectos de inversión, estudios de prefactibilidad, proyectos de ampliación de plantas, apertura de nuevas sedes, entre otras. En Colombia no es fácil realizar este tipo de proyecciones a largo plazo, ya que la incertidumbre en la economía, en las finanzas, en los mercados internacionales, entre otros, dificulta el proceso, limitándolo en el tiempo de proyección. Se aconseja elaborar presupuestos a largo plazo de hasta tres años.

De igual manera, los gobiernos de turno realizan sus planes a largo plazo que por lo general cubren el periodo presidencial. Los programas se desagregan de acuerdo con las funciones del Estado y estos a su vez en proyectos.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

De operación o económicos Se relacionan con la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales.

Financieros Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de tesorería que es el que genera movimiento de gran número de cuentas.

Según el sector

Presupuesto público Lo elabora el Estado. Sus características se muestran en la tabla 1.2.

Presupuesto privado Es el realizado en empresas del sector privado. Sus características se muestran en la tabla 1.2.

Según su importancia

Principales o sumarios Hacen referencia a los estados financieros presupuestados, presupuestos de ventas, costos de producción, de ventas, gastos operacionales, efectivo.

Secundarios y analíticos Entre estos pueden estar los análisis de ventas por línea, costo de ventas por línea, presupuesto de inversiones en activos fijos, ventas por zonas, ventas por vendedores, entre otros.

Según el límite que expresan

Máximos En estos se pretende señalar el tope máximo alcanzado en el presupuesto.

Mínimos Hacen referencia a la cifra mínima por cubrir en el presupuesto.

Mixtos Son aquellos que contienen límites máximos y mínimos.

Según las unidades

Monetarios Son aquellos que se expresan en cifras.

En unidades Son aquellos que presentan las unidades por vender, comprar, usar o producir, mediante representaciones gráficas.

Presupuesto base cero

Como su nombre lo indica, cada año que se efectúa no se tienen en cuenta los resultados o presupuestos de años anteriores, es decir, como si se hiciera por primera vez. Cárdenas y Nápoles (2003, p.107) indican que en esta clase de presupuestos se olvida el pasado para planear el futuro, pero teniendo la certeza de que cada rubro es importante para su elaboración. Cárdenas y Nápoles (2003, p. 107) citan la definición de Paniagua del presupuesto base cero, quien considera que “es un proceso que estructura analíticamente (por capas, niveles o estratos) y que permite a la dirección tomar decisiones sobre la eficiente asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento”.

El presupuesto base cero se inició en Estados Unidos con Peter Pyhrr y funciona a través de paquetes de decisión en los cuales se identifican y categorizan absolutamente todas las actividades de una empresa por medio de un análisis del costo beneficio, para asignar recursos disponibles esperando una decisión bien sea favorable o desfavorable (Cárdenas y Nápoles, 2003, p.107).

Este proceso de clasificación de actividades proporciona alternativas que se someterán a un proceso de eliminación. Una vez analizado el costo beneficio se selecciona la mejor opción, atendiendo a las prioridades definidas, asignando recursos de manera más racional y eficiente.

Importancia del presupuesto

Como herramienta de la administración, mediante el presupuesto se puede hacer frente a las incertidumbres que siempre están presentes en todos los aspectos de la economía, las finanzas, las políticas gubernamentales, entre otros fenómenos, que afectan en mayor o menor grado los planes, programas y proyectos que se tengan para el desempeño de toda empresa.

El nivel de riesgo e incertidumbre en nuestro medio es difícil de establecer, razón por la cual no se puede afirmar que lo que se presenta en un presupuesto es exactamente lo que ocurrirá en su ejecución. Pero sí se puede llegar a tener un control más efectivo de las operaciones empresariales, siempre y cuando se haya realizado una adecuada evaluación de la incidencia de los factores externos e internos que puedan alterarlo.

El presupuesto es importante como herramienta de control, toda vez que requiere un proceso continuo de revisión, pues al no tener seguimiento se perdería la esencia misma del proceso presupuestal en el cual se invirtieron recursos físicos, financieros y humanos. En este proceso de control, se puede tener conocimiento de factores tan importantes para la empresa como: el análisis de la rotación de los productos, nivel de ventas en las diferentes temporadas de la empresa, determinación de costos y establecimiento de estándares, necesidades de financiación, entre otros aspectos.

El presupuesto también permite evaluar la gestión de los gerentes, administradores, jefes de departamento, en cuanto al cumplimiento de metas y al aporte que cada uno de ellos hace para conseguirlas o para proponer nuevas estrategias o planes para la organización.

A través del presupuesto se logra consolidar el trabajo en grupo, puesto que para su realización es necesario contar con profesionales de diversas disciplinas, en razón de que es muy difícil que una sola persona tenga la capacidad de realizar análisis de factores económicos, determinación de niveles de riesgo, análisis de datos financieros y contables, proyección de cifras mediante la utilización de métodos estadísticos, procesos de producción, aspectos legales, estrategias de mercadeo, etcétera.

El presupuesto y su relación con la administración

El presupuesto en su misma esencia está estrechamente relacionado con la administración, si se toma en cuenta que para elaborarlo se debe partir

de una fase de planeación, en la cual se establecen objetivos, metas por alcanzar, responsables, información requerida, etcétera.

El presupuesto está tan íntimamente relacionado con la administración, que debe considerarse como una herramienta fundamental en la empresa misma y no como una función contable. En la etapa de planeación, Moreno (1994) categoriza las principales técnicas financieras de planeación utilizadas en los negocios:

- El presupuesto de operación que se elabora tomando como base la estructura.
- Es necesario que haya una coordinación de las actividades bien sea a través de la delegación de funciones o de la descentralización de actividades, buscando siempre que no se presenten dualidad de tareas.
- Es indispensable que exista una dirección que se encargue de orientar el proceso presupuestal y finalmente, como todos los procesos de las empresas, debe existir un control presupuestal que permita establecer variaciones positivas o negativas, mediante la comparación de lo presupuestado con lo ejecutado, a fin de implementar medidas correctivas.

Es importante aclarar que para que el presupuesto logre su objetivo, se requiere que cada uno de los integrantes de la empresa entienda su importancia, aprenda a utilizarlo, que comprendan que es un proceso continuo y dinámico, que se comprometan con las metas propuestas, que se hagan partícipes de cada una de sus fases, aportando bien sea sus conocimientos o su liderazgo, para conseguir el objetivo empresarial.

Parro (1984, pp. 2-3) afirma que el desarrollo tradicional de un presupuesto supone una empresa en marcha o por crearse, en la cual se verifiquen, como mínimo, las siguientes condiciones: estructura orgánica formal, planteamiento estratégico (concretado en objetivos y plazos) y programas analíticos que cuantifiquen en términos monetarios los requisitos operativos y los ingresos esperados.

Parro (1984, pp. 2-3) considera que la función básica de un presupuesto es asistir a la dirección para obtener las utilidades previstas en el ejercicio contemplado. De modo que su preparación lleva implícita la posibilidad de detectar desvíos y ejercer acción correctiva. El presupuesto cubre todo el proceso directivo, y sin duda constituye *la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande.*

Las áreas del conocimiento y el presupuesto

Al ser un proceso integral, el presupuesto requiere la aplicación de conocimientos de diferentes disciplinas. Burbano (2005, p. 49) analiza y plantea la relación del presupuesto con áreas como la economía, en la que se efectúan análisis micro y macroeconómicos que inciden en el análisis de factores, elementos importantes en el diagnóstico que debe realizarse al iniciar el presupuesto y que son básicos para efectuar los estimativos. Por su parte, la *estadística* colabora con los pronósticos de ingresos, costos y gastos y el análisis de tendencias, entre otros. La administración provee las funciones básicas en toda organización; la *contabilidad* proporciona información contable y financiera, y constituye el insumo principal para la elaboración del presupuesto. Las finanzas, por su parte, contribuyen a fundamentar los análisis y la toma de decisiones.

Principios presupuestales

Son premisas que se recomienda seguir, pero no son de obligatorio cumplimiento. En la tabla 1.4 se resumen estos principios que, como señala Burbano (2005), están directamente relacionados con las funciones de la administración.

Tabla 1.4 Principios presupuestales

Principio	Significado	Comprende
Previsión	Estudio anticipado y logro de metas.	Predictibilidad, determinación y objetivo.
Planeación	Proceso necesario para el logro de objetivos propuestos.	Precisión, participación, unidad, costeabilidad, flexibilidad, y contabilidad por áreas de responsabilidad.
Organización	Destaca la importancia de las actividades humanas para conseguir metas.	Orden y comunicación.
Dirección	Muestra cómo conducir al individuo para lograr objetivos propuestos.	Autoridad y coordinación.
Control	Detecta variaciones entre los datos reales y las metas propuestas.	Reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

Fuente: adaptado de Burbano (2005, pp. 25–28).

Elaboración del presupuesto

Proceso previo

Para elaborar el presupuesto, como se mencionó, se requiere que previo a este exista toda una infraestructura que permita alcanzar el éxito y minimizar los errores. El presupuesto debe tener responsables, por eso es importante que al interior de la empresa exista una dependencia o sección que sea responsable del proceso.

Parro (1984, p.11) establece la necesidad de crear un departamento de presupuesto con funciones que van desde la recolección de la información hasta la elaboración del mismo, así:

- Evaluación de pronósticos y perspectiva económica.
- Planeamiento y control.
- Coordinación de la información presupuestal.
- Cálculo e información de desvíos.

Pero también es importante el tamaño de la empresa, como lo propone Burbano (2005), ya que no es igual el proceso presupuestal en una empresa pequeña que en una empresa grande. El autor afirma que en las empresas pequeñas o medianas, esta labor la tiene a cargo el contador, quien realiza los análisis previos y posteriores, revisa las políticas, diseña los manuales, ejerce la labor de concientización a todos los integrantes de la empresa, diseña cédulas y elabora los estados financieros presupuestados, analiza variaciones y plantea medidas correctivas y preventivas. Pero para que un presupuesto quede bien elaborado, se deben tener conocimientos de diferentes disciplinas y el contador, a pesar de contar con amplios y sólidos conocimientos en contabilidad, no siempre puede realizar interpretaciones y análisis adecuados de aquella información externa e interna que no es de su competencia, como la relacionada con la economía, los procesos de producción y aspectos legales, entre otros.

Por su parte, según Burbano (2005), en las empresas grandes se debe crear un comité de presupuesto conformado por aquellos jefes de departamento o de área, quienes son los responsables de alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección. Anota que las funciones de este comité están orientadas a: recolección, análisis, revisión y ajustes de los presupuestos parciales, así como los análisis realizados en la ejecución que permitan hacer ajustes y recomendaciones respecto a las variaciones entre los datos presupuestados y los presentados realmente.

Además del Comité de Presupuesto, es indispensable que haya un decidido respaldo de la administración al proceso presupuestal en su conjunto, es decir, desde sus inicios, la labor de recolección de información, la elaboración de las cédulas presupuestarias, el diseño de los informes y estados financieros presupuestados, la etapa de ejecución, hasta la etapa de evaluación. Este apoyo de las altas directivas de la empresa le proporciona autoridad al presupuesto, ya que una empresa con una estructura organizacional sólida y eficiente puede exigir que absolutamente todos los integrantes de la organización estén comprometidos, participen y respondan con las tareas asignadas.

De otra parte, el sistema contable de la empresa, como insumo primordial del presupuesto, también deberá estar muy bien estructurado y organizado y responder así a las cualidades y objetivos de la información contable establecidos en el Decreto 2649 de 1993, “Principios de contabilidad generalmente aceptados”. Finalmente conviene aclarar que en el proceso previo debe establecerse cuáles son los mecanismos y procedimientos que se van a utilizar y a implementar para el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.

Mecanismos y técnicas

Estos mecanismos hacen referencia a la manera como se presentan las cifras, ya que estas pueden organizarse en cédulas que permiten su fácil interpretación. Las cédulas presupuestales son una herramienta útil en la confección del presupuesto, ya que en ellas se presenta la información en periodos que permiten fácilmente compararlas en el momento de la ejecución, se pueden elaborar en hoja electrónica con la cual se facilita el cálculo de los valores, o en cualquier otro medio; en todo caso, el estilo es propio de cada empresa, es decir, no hay un formato único ni tampoco un número determinado de las mismas. Cada organización define el grado de detalle.

La cédula deberá tener un nombre específico que la identifique y que obviamente tenga correspondencia con la información allí presentada. También deberá enumerarse y corresponder al desarrollo lógico del presupuesto, ya que la información contenida en algunas de ellas son la base para realizar otras; por ejemplo, cuando se está haciendo la cédula de compra de materia prima, se deben tener en cuenta los datos de la cédula de cantidad de material requerido.

El diseño de la cédula debe contener los periodos en los cuales se presenta la información (por ejemplo, meses, trimestres, semestres) y

debe dar cuenta del total del año. En la tabla 1.5 se presenta un modelo de cédula presupuestal.

Tabla 1.5 Cédula presupuestal No. xx. Ventas en unidades por producto

	Trimestres				
Producto	1	2	3	4	Total
Producto A					
Producto B					
Total					

Aparte de las cédulas, conviene hacer claridad en relación con las técnicas utilizadas para hallar o calcular determinados valores, como: el pronóstico de las ventas, las políticas contables asumidas (como es el caso del método de depreciación seleccionado), el índice de inflación con el cual se espera ajustar ciertas cifras, los tiempos de amortización, estándares de producción, costos fijos y costos variables, el precio de venta, valorar los inventarios, la depreciación, quiénes serán los que participarán, qué técnicas se utilizarán para determinar las preferencias de los consumidores (por ejemplo, una encuesta), entre otros.

Según Kaffury (1993, pp. 76, 80, 82), las técnicas presupuestales están determinadas por la forma de planificación adoptada y las clasifica en:

Presupuestos globales

Prevén directamente el valor de las magnitudes económicas y financieras.

Presupuestos estándares

Parten del proceso estándar originado por la venta, producción o aprovisionamiento de una unidad, y a partir del plan de ventas, producción o aprovisionamiento deducen las consecuencias totales originadas.

Presupuestos analíticos

Establecen el plan de actividades con detalle de fechas y con base en ellas se deducen las consecuencias económicas y financieras.

Etapas

Para elaborar un presupuesto se debe seguir una secuencia lógica de pasos que permitan establecer una guía para el proceso presupuestal. Burbano (2005) plantea cinco (5) etapas elementales que deben considerarse:

Primera etapa. Preiniciación

Por ser el inicio del proceso presupuestal, es importante que el grupo encargado de su elaboración considere aspectos como:

- La realización de un diagnóstico de los *factores internos y externos* que afectan positiva o negativamente la empresa.

Los factores internos, en su gran mayoría, pueden ser manio-
brados por la empresa e inciden positiva o negativamente; estos
incluyen: esquema organizacional, donde se han planteado obje-
tivos, metas, estrategias y políticas; el proceso de producción, que
depende de si es artesanal o tecnificado, de la calidad y variedad
del producto, la calidad de la mano de obra y de la materia prima,
el sistema de costos seleccionado; los mecanismos de distribución,
venta y promoción de los productos, así como la determinación del
precio de venta considerando los precios manejados por la compe-
tencia.

Los factores externos, que no puede controlar la empresa, y pue-
den afectarla positiva o negativamente, incluyen: las políticas guber-
namentales en asuntos políticos, tributarios, laborales, de comercio
exterior, económicos; las preferencias, tendencias, gustos, ingreso,
capacidad de compra de los consumidores; las estrategias de merca-
do establecidas por la competencia; las relaciones internacionales; la
situación regional, entre otras.

Los factores internos y externos deberán interpretarse y anali-
zarse adecuadamente, con el fin de determinar cuál es el impacto
que pueden llegar a tener en los pronósticos, y así cuantificarlos de
manera tal que puedan llegar a ser razonables en los ajustes que se
deriven de la incidencia de los mismos.

- Otro aspecto clave es precisamente el *análisis* de lo que se presentó
en las ejecuciones presupuestales de por lo menos los últimos tres
años. Esta retroalimentación es muy valiosa, si se tiene en cuenta
que lo que se pretende es no volver a cometer los mismos errores del
pasado. Hay que tener claridad en torno a los resultados de los pe-
riodos anteriores y capitalizar esta experiencia realizando una matriz
que condense los aspectos acertados y aquellos donde se presentaron
dificultades con las respectivas explicaciones y medidas correctivas
que se tomaron en su momento.
- Una vez analizados los datos históricos, se procede a establecer las me-
tas del periodo presupuestal, en las que, con base en las expectativas

de crecimiento y expansión, se proponen estrategias corporativas que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

En este punto es fundamental conocer si la empresa continuará con la misma línea de productos o servicios que ofrece, o si, por el contrario, espera lanzar una nueva línea o más, en razón de que esta situación necesariamente influye en los presupuestos, porque no es lo mismo presupuestar para una línea de productos ya existente que para una nueva línea, donde se tiene la expectativa acerca de la reacción y aceptación del consumidor. Lo mismo ocurre si la empresa desea ampliar su radio de acción incursionando en nuevos mercados a nivel nacional o internacional o con la posibilidad de abrir varios puntos de ventas.

- Otro aspecto importante es el establecimiento de la *rentabilidad esperada*, bien sea a nivel de margen bruto, margen operacional y margen neto, puesto que los más interesados en este aspecto son los accionistas o socios, y por encima de cualquier propósito debe respetarse la expectativa del inversionista.
- Cuando se definen objetivos se deben plantear *estrategias* que sean coherentes con lo que se espera lograr. La estrategia es una de las herramientas de dirección más utilizada a nivel empresarial y consiste en un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización (www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas).

Las estrategias serían entonces los cursos de acción necesarios para enfrentar los desafíos del entorno y cumplir los objetivos propuestos.

Drucker (1999) afirma que toda estrategia convierte la teoría del negocio en desempeño y su propósito es facultar a la organización para lograr los resultados deseados en un medio imprevisible, puesto que la estrategia permite que la organización sea oportuna y pertinente con propósito. Asevera este autor que la estrategia pone a prueba la teoría del negocio y en ocasiones es necesario replantearla: además, Drucker (1999) propone que para que una estrategia sobreviva a periodos de cambio, tan veloces como los del siglo XXI, es necesario considerar cinco (5) fenómenos de índole social y política: la tasa de natalidad descendente en el mundo desarrollado;

modificaciones en la distribución del ingreso disponible; la definición del desempeño; la competitividad global ; la creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político.

La estrategia no es definitiva, ya que depende no solo de la situación de la empresa, sino también de lo que ocurre en su entorno, de lo que está haciendo la competencia, en procura de aprovechar las oportunidades, minimizar el riesgo y hacer frente a las debilidades que se tengan. Algunos autores consideran que las organizaciones deben hacer un plan estratégico que incluya la estrategia de negocios que, a su vez, comprende la estrategia de ventas, de compras, de mercadeo y promoción, entre otras.

Para el cumplimiento de las estrategias es necesario establecer políticas que determinarán el tiempo de duración y las estructuras de estas. Una política es un enunciado general que orienta las acciones administrativas en la toma de decisiones, constituye los principios generales que guían la acción de los integrantes de la organización. A través de las políticas, se señalan los medios para el logro de las metas fijadas en los objetivos. En el caso del proceso presupuestal, una política puede ser otorgar un descuento del 3% a las ventas al contado superior a US\$500.000, esperando con esto obtener el nivel de ventas esperado.

Segunda etapa. Elaboración

Para elaborar los presupuestos es necesario conocer la información de cada una de las secciones o departamentos de la empresa, datos que deben ser recolectados por los responsables del Comité de Presupuesto, por lo general, con dos meses de antelación para que aquella pueda consolidarse.

En esta etapa se cuantifican los datos proporcionados, pues como ya se anotó, los objetivos se deben expresar en términos monetarios y se inicia el proceso de sistematización de la información que debe condensarse en cédulas específicas y en cédulas sumarias, que constituyen los soportes del presupuesto. También se involucran los diferentes cálculos, cuadros, estadísticas y demás información que forme parte de los datos presentados. En esta etapa, la elaboración de los estados financieros presupuestados, de los indicadores e informes, constituyen el presupuesto que se presenta a las directivas, quienes, si lo consideran pertinente, proceden a efectuar ajustes, siendo finalmente este el que se va a evaluar

y controlar en la etapa de ejecución. Una vez se tenga el presupuesto definitivo, se debe socializar con todos los integrantes de la organización.

Burbano (2005, p. 29) hace referencia a la información que cada departamento o sección debe proporcionar y que se recoge en la tabla 1.6.

Tabla 1.6 Información que debe proporcionar cada departamento para elaborar el presupuesto

Departamento o sección	Información requerida
De ventas	Cantidades por vender, precios de venta, margen de utilidad esperado, puntos y zonas de ventas, canales de distribución, programas de promoción y mercadeo de los productos, cantidad de vendedores y gastos relacionados con las ventas, ciclo de ventas, temporadas, entre otros.
De producción	Cantidad de unidades por producir (en el caso de empresas industriales), niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados, capacidad instalada, política de asignación de costos indirectos de fabricación (CIF).
De compras	Cantidades de materias primas por utilizar con sus respectivos precios obtenidos mediante cotizaciones de proveedores, seleccionando aquellos que no solo cumplan las expectativas en los precios que la empresa está dispuesta a pagar, sino también con la calidad y especificaciones requeridas para la producción. Aquí se deben considerar los costos adicionales por fletes, seguros y demás gastos de transporte de la mercancía. En este aspecto resulta importante contemplar la ubicación de los proveedores, ya que por problemas de orden público o de dificultades en la vía, se pueden atrasar los pedidos y la producción no se puede detener. Para contrarrestar esta situación es fundamental contar con proveedores alternos que puedan cumplir los requerimientos establecidos.
De talento humano	Se debe determinar la cantidad y el costo del personal administrativo, de ventas y de producción, con sus respectivas jornadas de trabajo, horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos, salarios, comisiones, prestaciones sociales, seguridad social, y si se presenta el caso, prestaciones extralegales que se tengan por convención colectiva. Otro factor indispensable lo constituye la calidad de la mano de obra, es decir, si se requiere mano de obra calificada, o si es necesario realizar capacitaciones que impliquen sobrecostos en este aspecto.
De tesorería	Con las informaciones de los departamentos, se establecen las necesidades de efectivo que alcancen a cubrir los costos y gastos operacionales. Se analizan también las alternativas de financiación existentes y el costo de las mismas, en caso de requerir una fuente adicional de financiamiento.
Programas de inversión	Se presentan dependiendo de los proyectos que tengan los diferentes departamentos o secciones de la empresa, como la adquisición de maquinaria y equipo, equipos de cómputo, remodelación de las instalaciones, ampliación de la planta de producción, entre otras.

Tercera etapa. Ejecución

En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas propuestas, ya que justamente en esta se ejecutan los planes. Los responsables de la ejecución, los integrantes del Comité de Presupuesto, deben estar al tanto de lo que está presentándose, estableciendo periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. Lo que sí debe quedar claro es que los periodos de revisión no deben ser muy espaciados, porque hay que detectar variaciones significativas y poder efectuar los correctivos del caso o tomar las medidas de control apropiadas que permitan hacer los ajustes pertinentes, a fin de reducir el impacto en las cifras presupuestadas de los periodos futuros.

En el proceso de establecer las variaciones es importante que se reúnan los altos directivos o jefes de secciones o departamentos de la empresa, para analizar las posibles causas de las variaciones y realizar informes acerca de los mismos, las implicaciones que pueden llegar a tener y las decisiones que se tomaron al respecto. Las tablas 1.7 y 1.8 ilustran estos aspectos.

Tabla 1.7 Ejecución presupuestal

Rubros	Valor presupuestado	Valor ejecutado	Variaciones

Tabla 1.8 Variaciones en la ejecución presupuestal

Rubro	Variación	Causas	Efectos	Plan de acción

Cuarta etapa. Control

Todo proceso presupuestal deberá someterse a un proceso de control. Cárdenas y Nápoles (2003) anotan que “el control presupuestal es un

instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones” (p. 6).

El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirán tomar medidas que subsanen las inconsistencias. Como lo afirma el autor Paniagua (2007), un control interno adecuado y pertinente es el eje central de la organización, y para tal fin considera los siguientes principios básicos de un sistema de control presupuestal: de la contradicción, de la causalidad, lógico, de identidad y de semejanza.

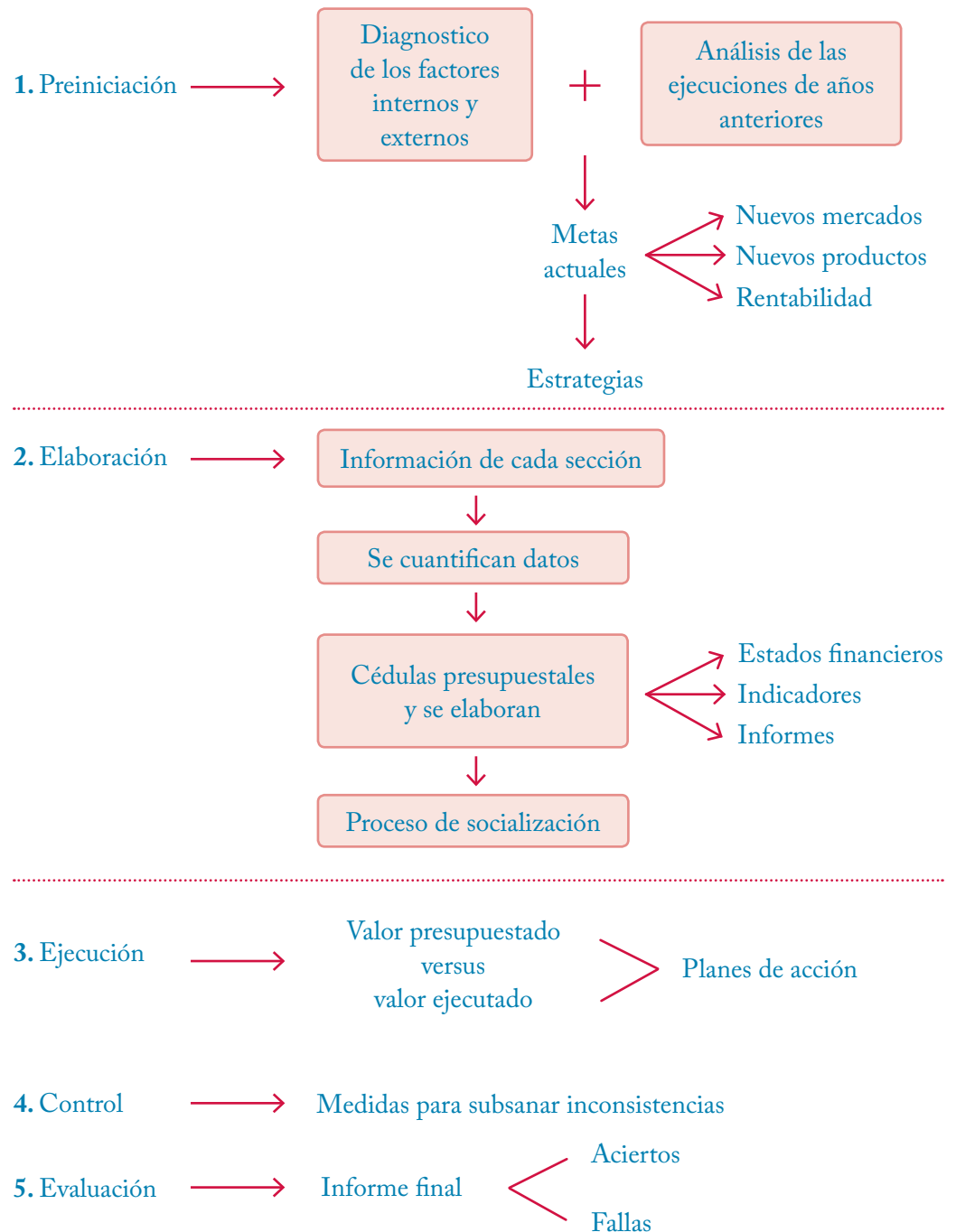
Quinta etapa. Evaluación

Una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones presentadas con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final de la ejecución presupuestal que servirá de base para el próximo periodo. Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde los análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica; en otras palabras, debe hacerse una evaluación del costo de tener un proceso presupuestal contra el beneficio obtenido del mismo.

Otros autores como Cárdenas y Nápoles (2003) proponen cinco (5) etapas también muy similares a las descritas arriba: planeación, formulación, aprobación, ejecución y coordinación y control.

Selmer (2002, p. 34) establece siete (7) etapas necesarias para la elaboración de un presupuesto: comunicación de los objetivos estratégicos del grupo; preparación de las herramientas; armonización de los objetivos generales de cada una de las oficinas con los objetivos generales del grupo; elaboración del presupuesto por los responsables de los centros de responsabilidad presupuestal; examen de las propuestas aprobación; mensualización para el seguimiento.

Como complemento, en la figura 1.1 se ilustran las cinco etapas para elaborar un presupuesto.



Ventajas y desventajas de los presupuestos

Ventajas

Entre las muchas ventajas que se tienen al realizar presupuestos se destacan:

- Se pueden direccionar los planes estratégicos de las empresas en busca de maximizar el valor de la empresa.

- Se hace una anticipación al futuro de las actividades de la empresa.
- Se pueden tomar medidas preventivas con base en los resultados de las cifras presupuestales.
- Se pueden replantear permanentemente las políticas, los objetivos, los procedimientos de la empresa.
- Se pueden establecer estándares de producción, niveles de inventarios óptimos, necesidades de inversión y de financiación.
- Se analizan las alternativas de inversión y de financiación.
- Se establece un control permanente a todas las áreas de la empresa.
- Se obtienen mejores resultados de las decisiones tomadas por las altas directivas de la empresa.
- Existe una mayor integración de los empleados en los diferentes niveles jerárquicos.
- Existe mayor responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización en la consecución de las metas propuestas.
- Se pueden minimizar costos y maximizar las utilidades.
- Se puede tener pleno conocimiento de todas las áreas de la empresa, identificando debilidades y fortalezas.
- Se tiene un mayor orden en la conservación de los archivos de la empresa, así como en las operaciones en general, tanto en la parte administrativa como en la contable financiera.
- Se puede evaluar la gestión de los administradores.
- Obliga a tener procesos organizados en la empresa.

Desventajas

Como todo proceso, el presupuesto también cuenta con aspectos negativos, como:

- El presupuesto privado no es obligatorio.
- Su organización e implementación es costosa.
- Requiere el compromiso de todos los integrantes de la organización, es decir, no pueden primar intereses particulares de algunos jefes de sección o departamentos.
- En el presupuesto solo se estiman cifras.
- Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores externos e internos.
- Debe existir una organización para la realización del presupuesto, lo cual implica, no solo una inversión de recursos sino también tiempo en el cual se logre estabilizar el proceso.

Administración: proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las demás actividades, con el fin de lograr los objetivos o metas de la organización de forma eficiente y eficaz.

Control: función administrativa que abarca el proceso de medición y evaluación del desempeño, a fin de adoptar las medidas correctivas necesarias. El control debe ser un proceso permanente y regulador.

Depreciación: pérdida de valor que sufren los activos fijos por el uso en el desarrollo de su función productora de renta, durante su vida útil. Es un ajuste contable y en algunos casos no representa la realidad de desgaste del activo.

Estados financieros: denominados también estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son aquellos que por disposición legal deben presentar las empresas para mostrar su situación económica y financiera durante un periodo determinado. En Colombia son obligatorios los estados financieros de propósito general, entre los cuales están: el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujo de efectivo. Las notas a los estados financieros son parte integral de los mismos.

Estrategia: herramienta de dirección que proporciona procedimientos y técnicas con fundamento científico, que aplicadas de forma permanente permiten mejorar las relaciones de la organización y su entorno, buscando siempre cumplir la satisfacción de las necesidades de sus clientes y el logro de sus objetivos.

Estudio de prefactibilidad: estudio que comprende el análisis técnico y económico de las diferentes alternativas de inversión para atender la solución de una necesidad planteada y cuyo objetivo es obtener información sobre el proyecto por realizar. El estudio incluye un estudio de mercados, un estudio técnico, un estudio legal y administrativo, un estudio financiero y la evaluación económica y financiera.

Inventarios: están conformados por aquellos artículos, materiales, suministros, productos para utilizar en los procesos de transformación, consumo, alquiler o venta dentro de las actividades propias de la empresa. Se clasifican en inventario de materias primas, productos en proceso, productos terminados, materiales, repuestos y accesorios.

Margen de rentabilidad bruto: representa el margen de utilidad obtenido sobre las ventas, donde solo se recupera el costo de ventas.

Margen de rentabilidad neto: representa el margen de utilidad obtenido sobre las ventas, una vez cubierto los impuestos y las reservas.

Margen de rentabilidad operacional: representa el margen de utilidad obtenido sobre las ventas, una vez cubiertos los gastos operacionales.

Meta: término definido para demostrar el cumplimiento de una senda. Las metas se complementan con los objetivos definidos en la estrategia. La diferencia entre objetivo y meta es que el objetivo define de manera más abstracta y cualitativa lo que se pretende lograr, mientras que la meta define cuantitativa y específicamente los valores verificables que comprueban o demuestran lo que se ha alcanzado.

Objetivo: enunciado de un deseo y las acciones concretas que se proponen para alcanzarlo. El objetivo debe ser claro, medible y observable.

Política: plan general de acción que guía u orienta a los integrantes de una organización en la conducta de su operación.

Pronóstico: lo que se espera que ocurra en el futuro.

Sistema contable: sistema de información que recopila, agrupa, clasifica y registra los hechos económicos de forma sistemática y cronológica con el objetivo de producir informes financieros que al analizarse e interpretarse sirvan para la toma de decisiones.

Resumen

- Los presupuestos surgen como mecanismos de control, inicialmente en el sector público.
- El proceso presupuestal es una herramienta fundamental para la administración, ya que permite alcanzar las metas propuestas, buscando incrementar el valor de la empresa.
- El presupuesto público se realiza para las entidades del Estado, siguiendo la Ley Orgánica de Presupuesto. El presupuesto privado lo elaboran las empresas por su propia iniciativa; es flexible y tiene relación con los principios de la administración.
- El presupuesto es importante porque a través de este se pueden afrontar situaciones inciertas; permite planear, controlar y evaluar la gestión de los administradores, entre otros aspectos.
- Existe una estrecha relación entre el presupuesto y proceso de administración.
- Diversas disciplinas del conocimiento se requieren integrar en la elaboración del proceso presupuestal: economía, contabilidad, estadística, finanzas y administración.
- Antes de iniciar el proceso presupuestal hay que realizar una labor de concientización para que todos los integrantes de la organización conozcan la importancia del presupuesto.
- Cada empresa utiliza los mecanismos apropiados para presentar su información presupuestal, y además deberá tener en cuenta las técnicas y los principios que deben aplicarse en el proceso de elaboración del presupuesto.
- Existen cinco etapas en la elaboración del presupuesto, que obedecen una secuencia lógica: preiniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación.