

UNIDAD 12.- PRESUPUESTO

Competencia.- Entender que los administradores de empresas, para tomar decisiones eficientes requieren conocimiento de presupuestos financieros de sus actividades.



12.1 Antecedentes

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta fines del 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 inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para la aplicación.

Cuando Francia adopta el procedimiento del presupuesto (1820) seguida de varios países Europeos y por los Estados Unidos (1821) todavía se destacaba la idea del control de gastos que los funcionarios encargados del presupuesto gubernamental, consideraban necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.

Es, hasta principios del siglo XX, cuando la iniciativa privada comienza a utilizar el presupuesto como un medio para controlar sus gastos; ampliando posteriormente su campo de acción, al emplearlo para pronosticar en forma razonable las ventas y su costo de producción. Estableciendo con ello el concepto de presupuesto que se conoce actualmente.

12.2 Etimología y Concepto de Presupuesto

1. Etimología

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

PRE = que significa “antes de, o delante de”

	LATÍN	ESPAÑOL
SUPONER	Facio	Hacer
SUPUESTO	Fictus	Hecho, formado
HECHO	Factum	

Por lo tanto “presupuesto” significa “antes de lo hecho”. Debido a que la técnica presupuestal representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo “presupuestal” se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no lo aceptó, y mantuvo el criterio que debía usarse el verbo presuponer, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo, en la décima novena edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo presupuestar; por lo que esta bien dicho, por ejemplo: “Estado de Resultados Presupuestado”, por ser participio pasado.

2. Etimología y concepto de Presupuesto

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es:

La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede concebir, 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.

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo futuro determinado

12.3 Requisitos

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

1. Conocimiento de la empresa

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma, varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas sus transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitiría a la gerencia normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener.

Todo eso no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa que se ha mencionado.

2. Exposición del plan o política

El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto a los objetivos que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

En dichos manuales se incluirá también la información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el periodo que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre el manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

3. Coordinación para la ejecución del plan o política

Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que este reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de delimitar al campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

4. Fijación del periodo presupuestal

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Por ejemplo, una empresa estable en sus operaciones, les será mas fácil hacer sus presupuestos los periodos más largos que otra que no lo sea; las industrias de temporada, como la de juguetes, tendrán de necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo, etc.

Otros factores que incluyen en la fijación del periodo presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo los activos fijos y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los periodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los misma y hacer las correcciones necesarias.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el periodo del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que este suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la practica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en los periodos de un año, dividiendo este en trimestres, que a su vez se subdividirán en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

5. Dirección y vigilancia

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudaran a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesarios, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

Según puede apreciarse, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que haya de encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; solo así podrá el presupuesto ser un verdadero instrumento de control para la administración.

6. Apoyo directivo

La voluntad en la implantación del Presupuesto por parte de lo directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Resumiendo, se puede decir que el presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

1. Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
2. La formación de programas, detallados, o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
3. La cuantificaron, en términos monetarios, de los planes operativos.
4. El control, o sea que la realización de los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes.

12.4 Características

1. De Formulación

1.1 **Adaptación a la empresa**

La formulación de un presupuesto debe ir en función directiva con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adaptación de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no solo es solo simple estimación, su implementaron requiere del estudio minucioso, sobre las bases pseudo científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la empresa en que desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronostico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

1.2 **Planeación, coordinación, y control de funciones.**

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc.; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinas y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- a) Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en función hayan en la empresa, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

- b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin compararlos con lo operado, determinar, y analizar variaciones.
- c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

2. De Presentación

Los presupuestos si se utilizan como herramientas de la Administración (Pública o privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (periodo mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

3. De Aplicación

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

12.5 Clasificación del presupuesto.- Los presupuestos según aspectos sobresalientes clasificamos como sigue:

- 1. Por su reflejo en los estados financieros: a) Presupuesto de caja b) Flujo de efectivo (Cash flow) c) De situación financiero d) De resultados
- 2. Por el tipo de empresa: a) Públicos b) Privados
- 3. Por su contenido: a) Principales b) Auxiliares
- 4. Por su forma: a) Flexibles b) Fijos
- 5. Por su duración: a) Cortos b) Largos
- 6. Por la técnica de valuación: a) Estimados b) Estandar
- 7. Por la finalidades que pretende: a) De promoción b) De aplicación c) Por programas d) de Fusión
- 8.- De trabajo: a) Planeación b) Formulación

De la clasificación anterior, explicaremos el presupuesto de caja

12.6 Presupuesto de caja.- Este presupuesto está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras de la empresa.

Preparación de un presupuesto de caja.- Para preparar un presupuesto de caja se necesitan tres datos: Saldo de caja al comienzo del periodo; ingresos esperados durante el periodo y egresos esperados durante el periodo.

Saldo de caja al comienzo del periodo.- Todas las formas de dinero disponible se deben tener en cuenta, siempre y cuando que sean significativas. Las cantidades insignificantes se deben desechar. Para una empresa pequeña, estas cantidades insignificantes pueden ser algo así como Bs. 200 que se encuentra en caja.

Ingresos esperados.- Los principales ingresos de una empresa provienen de las ventas al contado y a crédito. Las ventas a crédito se materializan cuando los deudores pagan. En los ingresos del ciclo del capital de trabajo, predominan las actividades de ventas. También puede haber ingresos de largo plazo, como ejemplo, la venta de un activo fijo o un aumento de capital, pero esto no es típico.

Egresos esperados.- En el lado del capital de trabajo, los pagos también tienden a estar dominados por dos elementos: los pagos a proveedores y los pagos de los sueldos y salarios. Aunque hay muchas variaciones de una a otra empresa, en general se puede decir que las materias primas y los sueldos y salarios representan el 70 u 80 por ciento de los gastos presupuestados. Por esta razón, en estos rubros se deben concentrar los esfuerzos si se desea tener un presupuesto de caja preciso.

Los otros gastos también pueden requerir una atención detallada, aunque a veces es posible llegar a una estimación global bastante aproximada de ellos cuando el ejercicio del presupuesto ya se ha realizado a través de varios periodos. Sin embargo, puede haber sorpresas muy desagradables con estos rubros, por ejemplo, cuando se vencen ciertos pagos anuales como los del seguro. Las exigencias tributarias también pueden ser difíciles si no se ha previsto.

Necesidades a corto y a largo plazo.- Tanto desde el punto de vista de los ingresos, como de los egresos, el trabajo de estimación tiende a concentrarse en las necesidades actuales, es decir, en el capital de trabajo, por la misma razón de que el capital de trabajo entra y sale continuamente. Además, estas necesidades surgen de las operaciones normales y de rutina de una empresa, de modo que hay un impulso generado por las operaciones y que se refleja precisamente en el flujo de dinero.

Excedente – el saldo al final del periodo.- A partir de los tres datos, el saldo de caja al comienzo del periodo, más los ingresos esperados, menos los egresos esperados, se llega al resultado del presupuesto de caja: el excedente o saldo de caja al final del periodo. Como esa cantidad es un pronóstico basado de diferentes suposiciones, será posible considerar, con antelación, si el excedente es suficiente para satisfacer las necesidades. Si es así, todo está bien y se puede entonces considerar si, en realidad, el excedente es muy alto. En ese caso se planeará como invertir ese excedente cuando ocurra. Si el excedente es muy pequeño para satisfacer las necesidades, entonces se debe tomar las medidas para garantizar que se dispondrá de una cantidad adecuada.

Los datos básicos – la hoja de datos.- Como primer paso al elaborar un presupuesto de caja, se debe diseñar una hoja de datos. Al principio esto exige bastante esfuerzo, pero posteriormente viene a ser un cuadro muy familiar y que facilita la tarea de preparar el presupuesto de caja.

No existe una forma estándar de hoja de datos. En el cuadro siguiente aparece una forma sencilla de hoja de datos.

HOJA DE DATOS PARA EL PRESUPUESTO DE CAJA

XYZ Ltda.		Preparado por: Pedro Pérez		
Presupuesto para el periodo enero a marzo de 2003		Fecha: Diciembre 31 de 2003		
Periodicidad Mensual				
Rubros		Cantidad Bs.	Tiempo	Condiciones y flexibilidad
Sección 1	Saldo inicial			
	Dinero disponible	800		
	Dinero en bancos	1,200		
Sección 2	Ingresos			
	Ventas de contado	10,000	Mensual	
	Ventas de crédito. Dic.	20,000	dentro de	Un descuento extra por pronto pago podría ayudar a que se recibiera más pronto un 20% del valor
	Ene.	24,000	un mes	
	Feb.	16,000		
	Mar.	30,000		
	(Cuentas por cobrar al final de marzo)	30000)		
Sección 3	Egresos			
	Sueldos y salarios	11,680	Mensual	
	Proveedores de materias			
	Primas: Ene.	17,000	pagadero dentro de 10 días	
	Feb.	13,000		
	Mar.	20,000		
	Otros gastos	1,400	Mensual	Puede demorarse un mes y se perdería un descuento del 2 % por pronto pago
				Gastos generales Bs.1.600 menos
				Depreciación de Bs. <u>200</u>
				Bs. <u>1.400</u>

Presupuesto de caja a corto plazo.- Para hacer un presupuesto de caja a corto plazo se necesita una relación minuciosa de los ingresos y de los egresos para cada periodo que se desea presupuestar. Al saldo inicial se le suman los ingresos y se le restan los egresos. El resultado es el excedente o saldo final, que se utiliza como saldo inicial del siguiente periodo. Este método es el mas práctico para planificación diaria de caja. Asimismo, abre las puertas para una completa comprensión de los problemas de presupuestación y control de caja en las empresas.

12.7 Ejemplo:

La hoja de datos de XYZ Ltda. contiene datos para un presupuesto que cubra los tres primeros meses de 2003, en forma mensual.

Sección 1

El saldo inicial es Bs.2.000, de los cuales Bs.1.200 están en el banco y Bs. 800 en caja.

Sección 2

Los ingresos provienen de ventas al contado por Bs. 10.000.- mensuales y recaudos de cuentas por cobrar. Las ventas a crédito son variables, de modo que en la hoja se

indica el valor que se espera por las ventas de cada mes. Asimismo, como el dinero se recibe de recibe después de un retraso de un mes, se incluyen las ventas de diciembre. El total de los ingresos por ventas para cada mes aparece en el siguiente cuadro:

XYZ Ltda... Ingresos de caja			
	Por ventas Al contado Bs.	Por ventas al crédito Bs.	Total Bs.
Enero	10.000	20.000	30.000
Febrero	10.000	24.000	34.000
Marzo	10.000	16.000	26.000

En relación con la columna final se observa que sería posible apresurar los pagos de los deudores si se concede un descuento adicional, pero solamente el 20% de los deudores pagarían más pronto. La mayoría de los deudores, de todos modos se demorarían un mes por pagar.

Sección 3

Las materias primas y los sueldos y salarios constituyen la mayor parte de los gastos.

Los sueldos y salarios totalizan Bs. 11.680 mensuales y no hay flexibilidad en estos pagos. El costo de las materias primas equivale el 50% del valor de las ventas del mes y esto se debe pagar en el curso de 10 días. Sin embargo, el pago de las materias primas se puede demorar un mes, pero perdiendo un descuento del 2 por ciento.

Los pagos se han calculado como se indica a continuación:

XYZ Ltda. Pagos por materias primas		
	Ventas Bs.	Costo de materias primas 50% de las ventas Bs.
Enero	34.000	17.000
Febrero	26.000	13.000
Marzo	40.000	20.000

Las ventas de cada mes son las ventas al contado, Bs. 10.000 mensuales, mas las ventas a crédito del mes.

Se observa también que al final de marzo las cuentas por cobrar serán de Bs.30.000, pues todavía no se habrá recaudado lo de las ventas a crédito del mes anterior.

Además de las materias primas y de los sueldos y salarios, es necesario pagar en efectivo otros gastos de Bs.1.400 por mes. Los gastos generales son Bs.1.600 mensuales, de los cuales se han deducido, correctamente Bs.200 de depreciación.

Costos promedio. Una cifra promedio puede ser muy exacta para el año, pero puede ser muy engañosa si se utiliza en determinado mes. Normalmente, no se deben utilizar los promedios sino para cantidades pequeñas. En el ejemplo, los otros gastos no son un rubro significativo: Bs. 4.200 para los tres meses.

Solución

Habiendo recogido la información, se puede preparar el presupuesto de caja como sigue:

PRESUPUESTO DE CAJA

XYZ Ltda.		Preparado por: Pedro Pérez		
Presupuesto para el periodo de enero a marzo de 2003		Fecha: 31 de diciembre de 2003		
Periodicidad		Enero	Febrero	Marzo
Rubros		Bs.	Bs.	Bs.
Sección 1				
Saldo de caja al comienzo del mes		2,000	1,920	9,840
Sección 2 Ingresos				
Ventas al contado		10,000	10,000	10,000
Recaudos de cartera (cuentas por cobrar)		20,000	24,000	16,000
Total disponible en caja		32,000	35,920	35,840
Sección 3 Egresos				
Sueldos y salarios		11,680	11,680	11,680
Proveedores de materias primas		17,000	13,000	20,000
Otros gastos		1,400	1,400	1,400
Total egresos		30,080	26,080	33,080
Sección 4				
Saldo al final del mes		1,920	9,840	2,760

12.8 Lectura: Técnica presupuestal México 1977, autor Cristóbal del Río Gonzáles.

12.9 Ejercicio.- En base a la información contenida en la siguiente hoja de datos, efectuar el presupuesto de caja de la Comercial La Paz, por los meses de enero, febrero y marzo de la gestión 2004:

HOJA DE DATOS PARA EL PRESUPUESTO DE CAJA

Comercial		Preparado por: Eduardo Chávez		
La Paz				
Presupuesto para el periodo enero a marzo de 2004		Fecha: Diciembre 31 de 2004		
Periodicidad		Mensual		
Rubros		Cantidad Bs.	Tiempo	Condiciones y flexibilidad
Sección 1	Saldo inicial			
	Dinero disponible	1.600		
	Dinero en bancos	2,400		
Sección 2	Ingresos			
	Ventas de contado	20,000	Mensual	
	Ventas de crédito. Dic.	40,000	dentro de	
	Ene.	48,000	un mes	
	Feb.	32,000		
	Mar.	60,000		
	(Cuentas por cobrar al final de marzo	60000)		
Sección 3	Egresos			
	Sueldos y salarios	23,360	Mensual	
	Proveedores de materias			
	Primas: Ene.	34,000	pagadero dentro	
	Feb.	26,000	de 10 días	
	Mar.	40,000		
	Otros gastos	2,800	Mensual	