

OCHO TÉCNICAS clave para elaborar el PRESUPUESTO ANUAL



El presupuesto es un instrumento que se utiliza para gestionar y es la “guía” que marca la pauta de la actividad anual. Ahora bien, en función del tipo de presupuesto que se realice hay que tener en cuenta una serie de claves de éxito que deben ir acompañadas de diferentes técnicas presupuestarias. Pero la cuestión es saber cuál es la mejor técnica a desarrollar: flexible, por actividad, rolling budget...



Gonzalo J. Boronat Ombuena
Economista. Director General GDF Consultores

Ficha Técnica

AUTOR: Boronat Ombuena, Gonzalo J.

TÍTULO: Ocho técnicas clave para elaborar el presupuesto anual

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 221.
Octubre 2005.

LOCALIZADOR: 87 / 2005

RESUMEN: El presupuesto es la expresión numérica y no numérica de la estrategia. A través de la definición de variables como beneficio, ingresos, activos, deudas, fondos propios y tipos de interés obtendremos distintas relaciones (Rotaciones y rentabilidades) que, acompañados de las políticas estratégicas asociadas, nos señalarán las líneas sobre las que desarrollar posteriormente el proceso presupuestario que contendrá los presupuestos de operaciones, de inversiones y el presupuesto financiero, y que desarrollaremos a través de distintas técnicas presupuestarias: flexible, por actividad, base cero o *rolling budget* con el fin de desarrollar el proceso de planificación empresarial en el corto plazo.

DESCRIPTORES: Dossier presupuestos, presupuesto, beneficio, rentabilidad, estrategia, liquidez, inversión, técnicas de presupuesto, base cero, *rolling budget*, sistemas de costes, costes por actividad, planificación empresarial.

En un artículo publicado hace un año (Estrategia Financiera número 210 – Octubre 2004) señalaba que el presupuesto es la expresión numérica y no numérica de la estrategia empresarial por el que tratamos de obtener la "rentabilidad necesaria", entendida como aquel volumen de beneficios que garantiza el crecimiento sostenible dentro de un equilibrio financiero. Y es a través de la definición de variables como: beneficio, ingresos, activos, deudas, fondos propios y tipos de interés cómo obtenemos distintas relaciones que, acompañadas de las políticas estratégicas asociadas, nos señalan las líneas sobre las que desarrollar posteriormente el proceso presupuestario.

Recordemos que antes de iniciarnos en las técnicas presupuestarias propiamente dichas es necesario identificar nuestros puntos fuertes y débiles y la de esos mismos puntos en situación "normal", mediante un adecuado análisis del sector de actividad, así como del recorrido empresarial que nos ha situado en el lugar en el que nos encontramos, sin olvidar un *benchmarking* de nuestra competencia. Evidentemente, el presupuesto no es nunca un hecho aislado, es la prolongación de un trabajo previo: la planificación estratégica.

Tal y como indicábamos, es necesario tener respuesta a las variables macroeconómicas básicas de nuestro entorno y desde ahí analizar nuestra posición actual y, sobre la base de los objetivos estratégicos, comenzar a diseñar lo que serán las variables básicas de la ejecución presupuestaria posterior.

Es evidente que la estrategia empresarial se sustenta en dos variables clave: rentabilidad y crecimiento, por lo que será necesario contar con la adecuada estrategia que nos garantice la maximización de estas dos variables; si bien existe una definición previa que nos sitúa en un nivel básico de rentabilidad: la rentabilidad necesaria que será aquella que garantice el crecimiento sostenible dentro de un equilibrio financiero.

Sobre este análisis es evidente que la rentabilidad necesaria pasa por la conjunción de cinco variables: beneficio, ingresos, activos, deudas y fondos propios que, coordinadas adecuadamente nos medirán: rentabilidad necesaria, volumen de actividad, inversión asociada y riesgo financiero.

Todo ello nos sitúa en un equilibrio relacional que definíamos mediante una serie de indicadores de la gestión "estratégica" de la empresa, dado que definen una

"forma" de hacer las cosas dentro del difícil binomio empresarial riesgo-rentabilidad:

- Rotación de Activos
- Rentabilidad Económica
- Rentabilidad sobre activos
- Tasa de Endeudamiento
- Apalancamiento Financiero
- Apalancamiento Operativo

Sin olvidar la liquidez asociada mediante la determinación y control del fondo de maniobra necesario. Sólo cuando estas relaciones mejoren la posición de partida con una adecuada liquidez y rentabilidad dentro de una correcta prima de riesgo es cuando realmente podremos iniciar el proceso operativo del presupuesto.

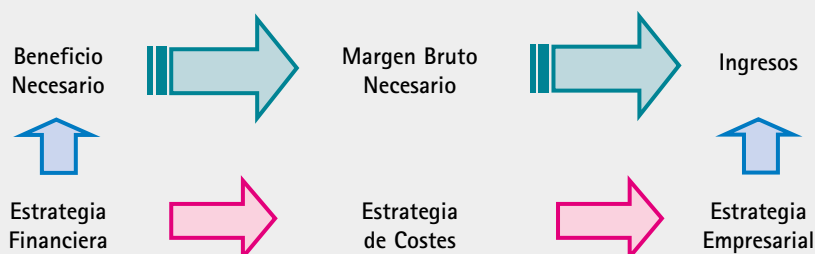
Hemos de recordar que la empresa utiliza los fondos generados para mantener sus compromisos fiscales, financieros, de crecimiento e inversión, sociales, de riesgo y societarios. Recordemos que la determinación del beneficio necesario nos llevará a un segundo nivel: la determinación del margen bruto necesario que ajuste nuestra medida rentabilidad, entendiendo este margen como la diferencia entre los ingresos y los costes variables. Esquemáticamente se puede desarrollar según muestra el gráfico 1.

Evidentemente, detrás de estas decisiones existe una estrategia financiera que nos define los niveles de: endeudamiento, riesgo financiero, garantía y solvencia. Y, todo ello, sin olvidar que nuestra cuenta de resultados es la voluntad de unos objetivos basados en políticas que habrá que definir, de modo que el presupuesto será el desarrollo numérico de las políticas empresariales derivadas de la estrategia empresarial.

Recordemos que, el desarrollo e implantación de un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) a la hora de definir el mapa estratégico de la empresa nos basamos en el gráfico 2.



Gráfico 1





El problema potencial de un presupuesto fijo con propósito de control es que no se toma en consideración la posibilidad de que la empresa no consiga los objetivos de producción y ventas

Lo que en definitiva supone la fijación finalmente de las distintas políticas empresariales:

- Política de Precios
- Política de Ventas
- Política de Producto
- Política de Producción
- Política de Gestión de Stocks
- Política de Gestión de Compras
- Política de Aprovisionamiento
- Política de Marketing
- Política de Recursos Humanos
- Política de Inversiones
- Política de Amortizaciones
- Política de Gastos Generales
- Política de Tesorería
- Política de Crédito a Clientes
- Políticas de Financiación
- Política de Diversificación y Gastos Amortizables

Desde una óptica empresarial suele definirse el presupuesto como: "Un plan de acción detallada, expresado en términos cuantitativos, que engloba diversos aspectos de la actividad de una empresa, para un

periodo determinado". Lo que implicará ajustar los recursos potenciales de la empresa con sus aspiraciones estratégicas porque tendrán que detallarse los medios para alcanzarlos. Todo ello mediante el compromiso y la implicación de toda la organización en su consecución.

Es evidente que quedan fuera del alcance presupuestario las previsiones aisladas y predicciones probables. Es cierto que en todos los presupuestos hay componentes previsionales (variables exógenas no controlables), pero mediante una adecuada elaboración presupuestaria se pondrán en marcha distintos instrumentos que identifiquen las desviaciones y ejecuten las acciones correctoras necesarias.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

En función de la naturaleza de las actividades a las que se refiera la elaboración de presupuestos solemos distinguir tres tipos:

1. Presupuesto de operaciones: Contempla las actividades de explotación de la empresa: funciones comerciales, de producción, aprovisionamiento, almacenaje, distribución, y las funciones de recursos humanos, sistemas informáticos y administrativos. Ello implica la realización de los siguientes desarrollos:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gastos de fabricación.
- Presupuestos de gastos administrativos, comerciales y financieros.

2. Presupuesto de inversiones: Determina la composición y el importe de las inversiones a realizar en el periodo presupuestado.

La suma de estos dos presupuestos en su conjunto integra el presupuesto económico, pues se limitan a las actividades operativas y excluyen el componente financiero.

3. Presupuesto financiero: Se evalúan las necesidades de financiación que se derivan del presupuesto económico y establecemos un plan de financiación que compagine las disponibilidades de fondos con las necesidades y que supone el desarrollo de (Gráfico 3):

- Presupuesto de inversiones.
- Presupuesto de tesorería.

Gráfico 2



A los presupuestos señalados se añaden normalmente:

- Presupuestos por programa o discrecionales
 - Presupuesto de investigación y desarrollo
 - Presupuesto de publicidad y marketing
 - Presupuesto de relaciones públicas
- Síntesis presupuestaria
 - Estado de resultados previsionales
 - Balance previsional
 - Estado de cash-flow

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO ANUAL

Pero no debemos olvidar, tal y como indicábamos, que el presupuesto nos debe servir para gestionar, por lo que deberemos concluir que el presupuesto cumple sus objetivos previsionales:

- Es un subproducto del plan estratégico de la empresa, por lo que debe analizar las oportunidades y amenazas, así como las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Debemos coordinar e integrar las actividades de las distintas áreas de responsabilidad de la empresa.
- Debemos utilizarlo como medio de información de los objetivos, políticas, necesidades de recursos y acciones durante todo el proceso.
- Es un medio de control al proporcionar estándares de referencia para medir los resultados obtenidos.
- Debemos utilizarlo como herramienta de motivación, por lo que deberán participar en su elaboración aquellos que tengan como objetivo su cumplimiento posterior, lo que incidirá en un mayor grado de implicación.
- Como sabemos un sistema eficaz será aquel que permita desarrollar un estilo de gestión participativo, capaz de aprovechar y aunar las capacidades del conjunto en una organización profesional, técnica y sensible a las exigencias del entorno de la empresa.

ÉXITO EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

En base al esquema expuesto, debemos tener presentes las claves para obtener el éxito en la elaboración del presupuesto anual:

1. La dirección no sólo debe fijar los objetivos que persigue, sino cuáles van a ser los medios que vamos a utilizar para cumplirlos. Los objetivos fijados en el presupuesto han de ser coherentes entre sí, poder cumplirse todos ó algunos a la vez.
2. No es recomendable delegar la responsabilidad de elaborar el presupuesto en el director financiero. Es indudable que los directivos funcionales tienen un mayor conocimiento específico de cada área, por lo cual se podría conjugar la visión más específica de cada responsable.
3. El presupuesto no ha de ser rígido sino adaptable a las nuevas circunstancias del mercado, de la empresa, de la competencia. Puede resultar absurdo realizar un presupuesto y mantenerlo fijo todo el año, gastando cantidades ingentes de tiempo y dinero en analizar y justificar desviaciones.
4. El presupuesto debería abarcar a todas y cada una de las áreas de la empresa, integrando un plan único, coherente, razonable y sensato, y no limitarse como ocurre en algunas empresas a una hoja de papel en la que se plasma la cuenta de resultados para el próximo ejercicio.

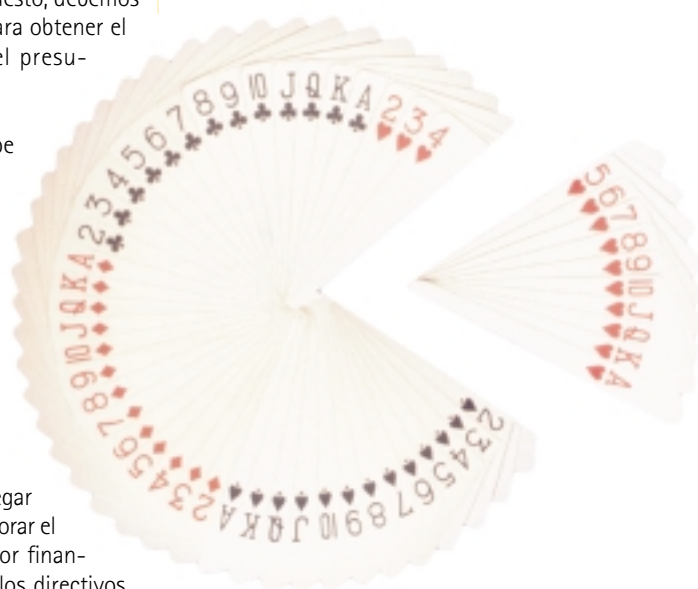
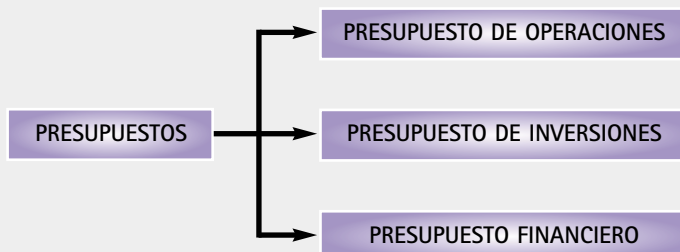


Gráfico 3





La **técnica del presupuesto flexible** es muy habitual en las **empresas multinacionales**, pero tiene el **inconveniente** de que depende todo el proceso de los **porcentajes de variabilidad**

5.

Para la elaboración de los presupuestos es necesario indicar los criterios técnicos que se deben seguir para la confección. Así se debe facilitar a cada responsable la información necesaria para su elaboración, así como servir de coordinación interdepartamental en las variables que afectan a varios departamentos.

6. Aunque los datos cuantitativos son importantes, no se olvide que detrás de ellos se refleja la gestión de personas. No es recomendable conformarse con presupuestar en términos numéricos, sino preocuparse también de establecer objetivos cualitativos.
7. Los errores que se comenten en la elaboración de los presupuestos, se van corrigiendo con la experiencia. El presupuesto debe ir mejorando año a año, dotándole cada vez de más elementos de información, exactitud y máxima participación.
8. La ventaja que supone para la gestión la elaboración de un presupuesto bien hecho como herramienta de control, pierde gran parte de su efectividad si el

ejercicio de calendario mensual se realiza de forma demasiado rápida y simplista como, por ejemplo, su división en doceavas partes.

OCHO TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS

Pero, es evidente que uno de los temas que debemos solucionar es decidir cual es la técnica presupuestaria que vamos a desarrollar. Demos un repaso a las técnicas más utilizadas incidiendo en las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas (Gráfico 4).

1. Presupuestos incrementales

Cuando las estimaciones de un determinado ejercicio están basadas en un análisis de tendencia obtenida de datos históricos de ejercicios anteriores, se generan lo que se denomina "Presupuestos Incrementales". La filosofía de elaboración de estos presupuestos está basada en la opinión de que los comportamientos de las distintas áreas y funciones de la empresa en el pasado se van a mantener en el futuro, por lo que en los nuevos presupuestos sólo se reflejarán los cambios esperados en los distintos elementos contenidos.

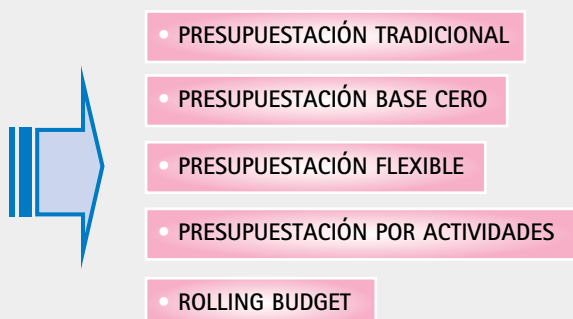
2. Presupuestos estáticos

Las estimaciones presupuestarias aparecen como cantidades globales para el periodo considerado, independientemente de los niveles de actividad esperados. Con ello se enfatiza en si se ha logrado o no cumplir con los objetivos incorporados en el presupuesto, dejando un poco al descuido el control de las actividades cuando se han originado cambios en los niveles de actividad. En resumen, se fijará un volumen de actividad único en base al cual se calculan los presupuestos correspondientes. Razonablemente la actividad real diferirá de la presupuestada, por lo que en la fase de control se producirán desviaciones que incluirán el efecto de la desviación en actividad. Un problema potencial con la utilización de un presupuesto fijo con propósitos de control es que no se toma en consideración la posibilidad de que la empresa no consiga los objetivos de producción y ventas. Si el nivel de ventas o producción difiere significativamente de lo planificado, la evaluación es difícil con un presupuesto fijo (Gráfico 5).

3. Presupuestos tradicionales flexibles

Contemplan la posibilidad de efectuar ajustes en los presupuestos fijados para un determinado periodo cuando se produzcan cambios en el nivel de actividad o

Gráfico 4



en cualquier otra variable que pueda afectar al presupuesto inicialmente fijado. Este tipo de presupuestos parte de una serie de escenarios ó hipótesis alternativas en las que podría operar la empresa durante un determinado periodo, con lo que las comparaciones se efectuarán sobre los niveles que más se aproximen a la actividad real acometida por la empresa. Se trata pues de un presupuesto a posteriori cuando se conocen los niveles de producción y venta reales. Al comparar presupuesto flexible y realidad se obtienen desviaciones debidas exclusivamente a los precios de compra de los factores de producción, al consumo de estos factores y al precio de venta de los productos, pero en ningún caso a diferentes producciones y ventas, debido a que ambos, presupuesto flexible y realidad se derivan de la cantidad de producción y de venta física reales.

4. Presupuestos por programas

En esta técnica se establece de modo ordenado y pormenorizado el conjunto de actuaciones, recursos y medios, que posibilitarán la consecución de los planes o programas previstos. En este sentido, se desarrolla un listado de todos los programas a ejecutar por la compañía, asignando los recursos necesarios para su obtención.

5. Presupuesto base cero

Con esta técnica se desarrollan los presupuestos correspondientes a las diferentes áreas de la empresa, haciendo constar los recursos que van a precisar, así como los beneficios que se esperan obtener en cada una de éstas áreas. De este modo, podemos establecer un orden de prelación entre las diferentes actividades a acometer de acuerdo con el beneficio que aporte y teniendo en cuenta su importancia dentro del contexto global de la empresa. Lógicamente, ésta técnica sólo será de aplicación en áreas de la empresa que sean susceptibles de un análisis coste-beneficio.

El presupuesto en base cero implica que se deba justificar cada partida de gasto destinada a la realización de la actividad seleccionada, justificando la necesidad de cada una de ellas, con lo cual se suprimen actividades repetitivas e innecesarias y se favorece la reducción de costes dentro del contexto global de la empresa.

Esta técnica contiene un elemento nuevo que favorece la eliminación de la holgura presupuestaria (diferencia existente entre los fondos presupuestarios

asignados y los realmente necesarios para la consecución de los objetivos). Al prepararse el presupuesto, se desencadena una competencia entre los distintos departamentos para lograr la mayor parte posible de los limitados recursos financieros disponibles. El presupuesto canaliza esta competencia situando unos paquetes de decisión por encima de otros, en función principalmente de la relación costes-objetivo.

Hemos de tener en cuenta que esta técnica puede mejorar la conducta individual con respecto al presupuesto tradicional. En cuanto a la función de participación y motivación del presupuesto, se acepta generalmente que la participación en la elaboración presupuestaria eleva la aceptación como propia de los objetivos de la empresa, lo que implica un superior grado de motivación, el presupuesto base cero se realiza en un proceso de preparación y jerarquización de los paquetes de decisión en el que colaboran todos los niveles de la estructura.

La mayor ventaja de esta técnica reside en la unión que produce entre las funciones de reestructuración y presupuestación en la organización en que se aplica. Parte de realizar una revisión a fondo de la estructura organizativa en función de sus costes y resultados (Gráfico 6).

6. Presupuesto flexible

En este tipo de presupuesto dividimos cada concepto de coste en fijo y variable, de modo que permitimos el ajuste automático de los costes en función de la evolución de la cifra de negocio de la empresa.



Gráfico 5

TIPOS DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTACIÓN TRADICIONAL

PROCEDIMIENTO

En base a los datos históricos

INCONVENIENTES

Puede resultar sobre/infra estimado
Éxitos y fracasos sin justificación



Gráfico 6

TIPOS DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTACIÓN BASE CERO

PROCEDIMIENTO

Se cualifica y se cuantifica todo

INCONVENIENTES

Muy costoso en elaboración y control
Ciertas partidas no justifican el esfuerzo

Gráfico 7

TIPOS DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTACIÓN FLEXIBLE

PROCEDIMIENTO

Dividir cada concepto de coste en fijo y variable

INCONVENIENTES

Si el porcentaje de variabilidad
está mal habrán ineficiencias

Gráfico 8

TIPOS DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTACIÓN POR ACTIVIDADES

PROCEDIMIENTO

Se identifican todas las actividades
desde el proveedor hasta el cliente

INCONVENIENTES

Requiere un cambio revolucionario de
organización para su completa introducción

Esta técnica es muy habitual en las empresas multinacionales y tiene el inconveniente de que hacemos depender todo el proceso de los porcentajes de variabilidad, por lo que estos deben de ajustarse de forma muy precisa. No obstante, estos porcentajes no siempre se dan de forma automática, por lo que podemos encontrarnos con ineficiencias o excesos de costes derivados de ahorros en función del volumen de negocio (Gráfico 7).

7. Presupuesto por actividades

Esta técnica representa la mejor, en nuestra opinión, para conseguir una ejecución presupuestaria que permita analizar toda la estructura de la organización. Se basa en la segmentación de todas las actividades que componen la cadena de valor de la empresa, por la que presupuestaremos cada una de dichas actividades con el fin de conseguir maximizar el valor añadido de cada una de ellas.

Es la técnica más compleja pero la de mejores resultados y requiere de forma previa que la empresa tenga implantado un sistema de costes también basado en las actividades si queremos obtener el máximo rendimiento (Gráfico 8).

8. Rolling budget

En el *rolling budget* nos encontramos con una técnica en la que el presupuesto se desarrolla de forma mensual pero cada uno de los meses cerrados procedemos a la presupuestación del mismo mes en el ejercicio siguiente. Con este sistema se pretende ajustar al máximo los beneficios y pérdidas de cada periodo de actividad, trasladando al próximo ejercicio las bondades pero eliminando los errores para el próximo periodo presupuestario.

Como vemos, se trata de un presupuesto dinámico en el que el horizonte temporal permanece constante pero, a medida que pasa el tiempo, se incorporan nuevos periodos a la vez que se descartan los antiguos. Como podemos imaginar, este procedimiento nace de la necesidad de varios cambios en el año por lo que plantea los inconvenientes de las alteraciones constantes y la necesidad de ajustes inmediatos (Gráfico 9).

PROCESO PRESUPUESTARIO

Como sabemos, el desarrollo del proceso presupuestario comprende básicamente la elaboración de tres estados contables provisionales:

- La cuenta de resultados provisional.
- El presupuesto de tesorería (o *cash budget*).
- El balance previsional.

Y, la elaboración de la cuenta de resultados provisional supone, normalmente, el inicio del proceso presupuestario. Para la elaboración de la misma es necesario estimar:

- El presupuesto de ventas.
- El presupuesto de producción.
- El presupuesto de gastos (tanto el presupuesto del coste de ventas como el presupuesto de los gastos por departamentos).
- El presupuesto de compras y de existencias.

Es habitual que el presupuesto arranque con la elaboración del presupuesto de ventas, obtenido de la extrapolación de la gestión pasada pero en el entorno previsto para el próximo ejercicio. Esta previsión se prepara a partir del análisis del mercado, de las estimaciones de tendencias generales de la economía y del estudio de capacidades y limitaciones de la propia empresa, de sus productos y personal de ventas, así como de la estrategia prevista a desarrollar.

Posteriormente, es preciso formular el programa de producción que asegure la disponibilidad de productos terminados en coherencia con las exigencias del mercado. Para lo cual, deberán definir los objetivos de existencias a producción y no se produzcan roturas no deseadas.

Para el presupuesto de tesorería es necesario estimar

- El presupuesto de inversiones.
- La política de financiación (a partir de la cual se estiman los gastos financieros que se añaden a la cuenta de resultados provisional para obtener el beneficio antes de impuestos y el beneficio neto).

En función de la cuenta de resultados provisional y del presupuesto de tesorería, se elabora el balance provisional. La cuenta de resultados previsional permite que anticipemos el resultado que podría tener la empresa, de acuerdo con las expectativas trazadas y con los objetivos establecidos. El presupuesto de tesorería nos permite conocer cuáles serán las necesidades financieras para el periodo que abarca el presupuesto. La previsión de estas necesidades permite estudiar con an-

telación cuál será la política financiera más adecuada.

Pero, es evidente que podemos encontrar cambios en el entorno o en la propia empresa que pueden desencadenar desequilibrios en los flujos de fondos. En base a ellos, se elaborarían los llamados "presupuestos para contingencias". Para la elaboración de los presupuestos para contingencias, es necesario conocer dónde encontrar los recursos movilizables:

- Disponibles sin condicionantes.
- Disponibles con condicionantes temporales.
- No disponibles dentro del horizonte *planning*.

Estos recursos estarían preparados en caso de necesitarlo ante cualquier contingencia que elevará el coste de las acciones previstas en el presupuesto.

El presupuesto es un proceso clave de planificación que enlaza objetivos empresariales con el proceso de decisión-acción y la planificación es un proceso continuo e integrado que requiere un esfuerzo global de toda la organización. La planificación, y con ella los presupuestos, es una de las funciones básicas de la dirección; además, la planificación es inseparable del control. La planificación requiere un esquema organizativo apropiado que delimite claramente las funciones y responsabilidades de cada nivel jerárquico en el proceso global. ■



Gráfico 9

TIPOS DE PRESUPUESTO

ROLLING BUDGET

PROCEDIMIENTO

Se presupuesta cada mes para los doce siguientes

INCONVENIENTES

Alteraciones constantes
Necesidades de ajustes inmediatos
Nueva metodología