

TOPICO 05 - PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

INTRODUCCIÓN

Como veíamos en el TOPICO 04, el proceso de planeación es fundamental para la empresa, ya que será a través de ella que se defina el camino a seguir para alcanzar las metas trazadas y los objetivos del negocio. En este orden de ideas, hay tres preguntas que siempre debemos tener presente en el proceso de planeación:

1. ¿estamos todos en el mismo barco?
2. ¿estamos todos remando en la misma dirección?
3. ¿estamos remando en la dirección correcta?

Si todas las respuestas son afirmativas, no hay motivo por qué preocuparse; pero, una respuesta negativa a cualquiera de estas preguntas puede conducir a la empresa al fracaso. Es por eso que el administrador financiero debe proveerse de las herramientas de planificación adecuadas para evitar que esto suceda, y el presupuesto es precisamente una de esas herramientas.

DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades a ser realizadas por una organización, con el fin de dar el uso más productivo a sus recursos, para alcanzar determinadas metas. En otras palabras, es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

El presupuesto, por ser una herramienta de planificación aplicada a priori, tiene una serie de ventajas para la organización. A continuación se presentan algunas de ellas:

- Determina las políticas fundamentales de empresa y sus efectos.
- Involucra a todos los niveles de la organización en el análisis y la toma de decisiones.
- Señala con antelación las metas y suministra expectativas definidas, las cuales servirán de marco de referencia para la actuación subsecuente.
- Obliga a planificar las actividades a realizar acorde con los otros planes y objetivos generales.
- Expresa cuantitativamente el QQDCC-PQ (qué debe hacerse, quién debe hacerlo, dónde debe hacerse, cuándo debe hacerse, con qué recursos debe hacerse y por qué debe hacerse).
- Controla el uso de los recursos para lograr un uso más eficiente con el menor desperdicio posible.
- Formaliza y asigna responsabilidades, evitando el “escurrir del bulto”.
- Facilita la coordinación y cooperación entre los actores, de modo que los objetivos de la organización armonicen con los de sus partes.
- Detecta de antemano las necesidades de financiamiento, facilitando su oportuna obtención.
- Facilita el control, permitiendo anticipar los cambios futuros y su adaptación a ellos sin traumas.

DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO

No todo son ventajas, también hay desventajas o limitaciones que deben ser previstas:

- Están basados en estimados y su efectividad dependerá del buen criterio utilizado en su preparación.
- Requieren continuo monitoreo para control, evaluación y ajustes; es decir, por tratarse de una actividad dinámica, requiere continuas adaptaciones a las circunstancias que se vayan presentando.
- No es un sustituto de la gerencia, sino una herramienta y, para garantizar su éxito, ésta debe estar conciente de cómo opera el sistema y cuales son sus objetivos.

Se observa que algunos de los puntos mencionados no son propiamente una desventaja, sino un requisito a cumplir; sin embargo, por la resistencia que tienen las personas dentro de las organizaciones a ser controladas, se incluyen en el rubro de desventajas.

TIPOS DE PRESUPUESTO

Aun cuando en el ámbito de este TOPICO, no cubriremos todos los tipos de presupuestos, vale la pena señalar algunos de ellos:

- **Presupuesto público:** es un plan financiero o resultado sistemático de las previsiones de ingreso y gasto público para un periodo determinado, generalmente de un año. Por regla general, en el presupuesto público se estiman primero los gastos y luego se define el mecanismo de obtención de los ingresos para cubrir los gastos previstos.
- **Presupuesto privado:** es un instrumento de planificación que elaboran los entes privados, mediante el

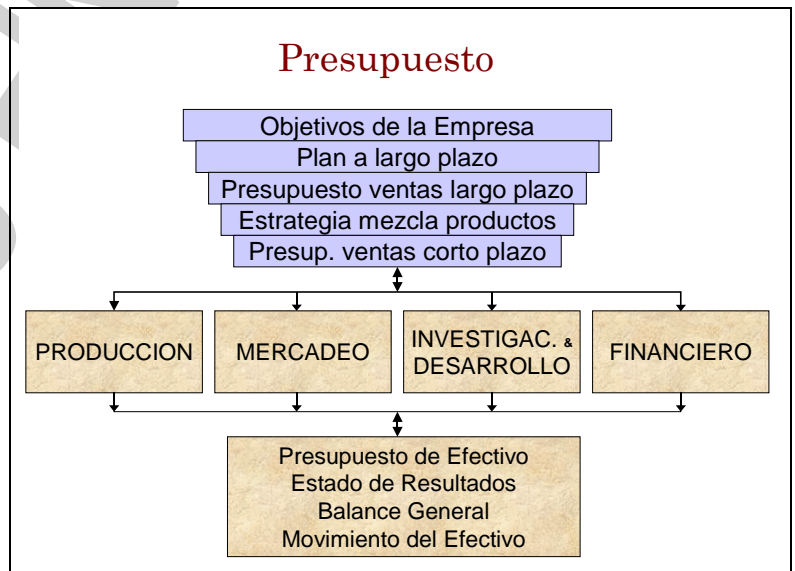
cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos necesarios para su consecución y se establecen los mecanismos de coordinación y control; todo acorde con ciertos objetivos estratégicos pre-establecidos. Contrario a lo señalado en el presupuesto público, en el presupuesto privado se prevén en primer lugar los ingresos y posteriormente se definen los costos y gastos necesarios para lograr tales ingresos.

El presupuesto público está basado en la función social del estado y está inspirado en fines sociales y económicos a favor del soberano. El presupuesto privado, por el contrario, generalmente persigue una función de lucro en beneficio del negocio y, por ende, busca el incremento de la riqueza de los propietarios, salvo que se trate de una organización sin fines de lucro.

- **Presupuesto estático:** preparado para un nivel de actividad específico. Es, por lo general, un presupuesto de muy poca utilidad, por cuanto no se adapta fácilmente a las situaciones cambiantes de la economía, por cuanto no permite realizar los ajustes necesarios para adaptarse a las situaciones..
- **Presupuesto flexible:** preparado para un rango de actividad o rango relevante. Se ajusta fácilmente a cualquier cambio que ocurra en el entorno.
- **Presupuesto maestro:** es el conjunto de todos los presupuestos que se elaboran en un proceso presupuestario. Expresa el plan general de la gerencia e incluye planes, tanto de operaciones como financieros, que interactúan armónica y coordinadamente, para generar los Estados Financieros Proyectados, acorde con los objetivos y metas de una organización. Por lo general, incluye los siguientes presupuestos:
 - **Presupuestos de operación:** incluye como lo explicaremos más adelante, el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción y el presupuesto de gastos.
 - **Presupuesto financiero:** incluye el presupuesto de efectivo o de caja y los estados financieros proyectados o proforma.
- **Rolling forecast:** excelente mecanismo de evaluación y control presupuestario, que convierte al presupuesto flexible en un presupuesto continuo. (Ver explicación al final)

PRESUPUESTO PRIVADO

Como ya señalé antes, el presupuesto privado es el instrumento de planificación elaborado por entes privados, con o sin fines de lucro, aun sean los lucrativos los más conocidos, mediante el cual se fijan metas específicas, se asignan los recursos necesarios para la consecución de tales metas y se establecen los mecanismos de coordinación y control, que garanticen en cierto modo el logro de los objetivos y metas de la organización. Involucra todo un proceso que se intenta resumir en el gráfico que se acompaña.



PRESUPUESTO MAESTRO

Como se observa en el gráfico, el presupuesto es un proceso sistémico donde interactúan todas las unidades de una empresa u organización. Cada unidad elabora su propio presupuesto en función de sus necesidades o expectativas específicas, pero que tienen que posteriormente hacerse compatibles entre sí y con los objetivos de la empresa. Este conjunto de presupuestos que se elaboran en el proceso presupuestario, entrelazados entre sí e interactuando armónica y coordinadamente, es lo que conoce como presupuesto maestro. Expresa el plan general de la gerencia, agrupa todos los presupuestos y es la guía de acción fundamental de todos los niveles de la organización, porque refleja el compromiso individual y colectivo de los actores.

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

El ciclo presupuestario, a grandes rasgos, se inicia con la fijación de las premisas presupuestarias por parte de la alta gerencia. El presupuesto de operación arranca con el estimado de ventas, que da origen al presupuesto de producción. Antes de seguir adelante, debe evaluarse si la capacidad instalada puede ser

capaz de satisfacer la producción prevista; de no ser así, deben evaluarse las diferentes alternativas disponibles (subcontratación o expansión). De decidirse por una expansión, debe prepararse el presupuesto de capital, de cual trataremos en el TÓPICO 08. Todo este conjunto de presupuestos es lo que agrupa bajo la denominación de Presupuesto de Operación o de Operaciones. Analicemos brevemente cada uno de los integrantes del mismo.

- **Presupuesto de Ventas:** constituye el núcleo fundamental del proceso presupuestario, ya que de él dependen todos los demás presupuestos, tanto operativos como financieros, y es punto de partida para el presupuesto de inversiones de capital. Esta preponderancia hace que sea de gran importancia el mecanismo para estimar las ventas y su exactitud, no siendo ni muy optimistas ni muy pesimistas. Para la mayor precisión posible se recomienda tener en cuenta una serie de factores como:
 - ✓ Patrones de ventas anteriores y tendencias
 - ✓ Relaciones precio-costo-volumen
 - ✓ Comportamiento de la demanda
 - ✓ Cambios en el producto o en el mercado
 - ✓ Cambios en la política de ventas o créditos
 - ✓ La economía en general

- **Presupuesto de Producción:** es el estimado de bienes a ser fabricados o producidos, sobre la base del presupuesto de ventas y las políticas de la empresa sobre niveles y rotación de inventario. El presupuesto de producción debe asegurar cantidades suficientes para satisfacer la demanda prevista y regularizar los niveles de inventario. Por estas vinculaciones, da origen a los siguientes presupuestos:
 - Presupuestos de Compras o de Materiales: materiales y suministros que deben ser adquiridos para satisfacer las necesidades de producción.
 - Presupuestos de Mano de Obra: personal, tanto directo como indirecto, que debe ser contratado para garantizar la continuidad del proceso productivo.
 - Presupuestos de Gastos de fabricación: bienes y servicios necesarios para atender las diferentes líneas de producción.

- **Presupuesto de Gastos:** incluye todos los presupuestos ex factory; es decir, todos aquellos gastos que deben realizarse para, una vez fabricado el producto, éste pueda ser puesto a disponibilidad del usuario o consumidor. Incluye por lo tanto, el pronóstico de las necesidades administrativas para apoyar las metas de producción y ventas.
 - ✓ Gastos de ventas: gastos relacionados específicamente con la actividad de mercadeo, ventas, y distribución. Puede incluir publicidad, sueldos y comisiones de vendedores, gastos de viaje, etc.
 - ✓ Gastos administración: gastos relacionados con el apoyo a las demás actividades. Incluye, además de los gastos de personal (que suele ser la parte mas grande), gastos por servicios, espacio físico, subcontrataciones, apoyo tecnológico-contable, etc.
 - ✓ Gastos Financieros: gastos originados por la necesidad de financiar las operaciones de la empresa. Modernamente se incluye bajo el rubro de "costo integral de financiamiento", no solo la porción de los gastos financieros, sino también los efectos cambiarios e inflacionarios.

PRESUPUESTO FINANCIERO

Bajo este concepto incluimos el "poner en blanco y negro" todas las estimaciones hechas; es decir cuantificar todo lo que prevé que se va a hacer y evaluar si es factible lograrlo y si cumple con los objetivos y metas de la organización.

Se incluyen bajo este aparte los siguientes presupuestos o estados:

- **Presupuesto de efectivo:** tanto en la planificación financiera como en el proceso presupuestario, una de las herramientas más importante es el Presupuesto de Efectivo. En el caso del presupuesto, es esta herramienta la que evaluará si los flujos de efectivo son suficientes para cubrir las actividades previstas y, de no ser así, anticipar como se va a financiar la diferencia. Incluye los siguientes rubros:
 - Estimado de ingresos de efectivo.
 - Estimado de costos y gastos.
 - Estimados de inversiones.
 - Política de caja.

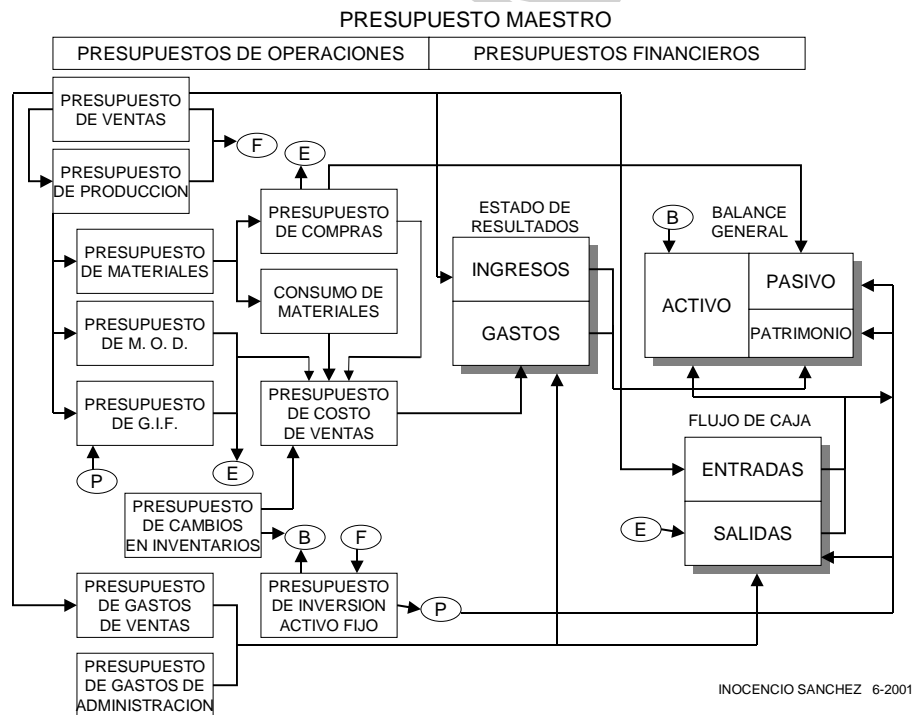
- **Estado de Resultados Proforma:** resumen de los ingresos y gastos proyectados de la empresa, tomando en consideración las ventas presupuestadas y los costos y gastos necesarios para hacerlas posible, concluyendo finalmente con la utilidad o pérdida neta para el período presupuestario. De nuevo,

la resultante final debe ser comparada con la meta de la organización, a objeto de evaluar su razonabilidad. Incluye:

- Presupuestos de Ingresos
- Presupuestos de Costos y Gastos
- Presupuestos de Gastos financieros
- Efectos de la posición monetaria en Inflación
- Efectos y tasas de impuesto

- **Balance General Proforma:** a partir de los saldos iniciales (o reales), se hacen todos los cambios previstos en el presupuesto, tales como días de inventario, días de cuentas por cobrar y por pagar, nuevas inversiones, etc., para obtener un buen estimado de los saldos finales de las cuentas reales. Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Política capital de trabajo
 - Política de inversiones
 - Política de endeudamiento
 - Capitalización
- **Estado de Movimiento (Flujo) del Efectivo Proforma:** este estado, aun cuando en el proceso presupuestario coincide con los resultados de presupuesto de efectivo y flujo de caja, se hace necesaria su preparación, ya que debe ser presentado agrupando los movimientos en actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento, que posteriormente servirán de parámetro de comparación de los movimientos reales.

Lo planteado en estas últimas secciones, puede resumirse en el siguiente cuadro:



Los estados financieros mencionados en este TOPICO solo difieren de los descritos en el TOPICO 02 en que aquellos están basados en cifras reales, mientras que los presentes se basan en estimaciones. Sin embargo, son igualmente importantes por cuanto, a través de aquellos pudimos detectar las situaciones ocurridas, y programar las acciones posteriores, cuyos resultados estimados pueden verse reflejados en estos.

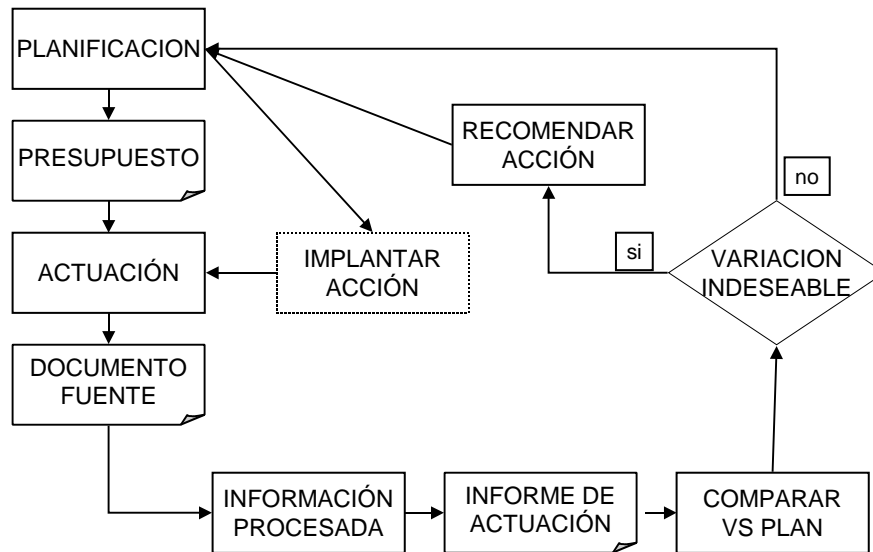
CONTROL PRESUPUESTARIO

Un buen presupuesto seguirá siendo bueno en la medida en que sus resultados y efectos se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual o que se anticipe. De lo contrario el buen presupuesto se convertirá en una pesada carga.

Lo recomendable es que, una vez que el presupuesto sea aprobado y llevado a la práctica, se prevea un

seguimiento constante, mediante la emisión de informes periódicos de actuación, comparados contra el presupuesto para evaluar cualquier desviación. Si la desviación es favorable, solo es necesario incorporarla al proceso de planeación, para tenerla en cuenta para futuros procesos. Por el contrario, si la desviación es desfavorable, debe analizarse a profundidad, para diseñar la acción correctiva que se juzgue necesaria y pertinente y se aplique de inmediato.

Control Presupuestario



Uno de los mecanismos de aplicación de medidas correctivas es el Rolling Forecast, utilizado por muchas empresas en nuestro país. El Rolling Forecast es una proyección informal (no es necesaria la formalidad que requiere la preparación de un presupuesto) de los resultados sobre la base real. Se genera mensualmente durante la ejecución del presupuesto, tomando en cuenta situaciones o factores que pudieron omitirse o desconocerse originalmente. El objeto es que, tomando como base los resultados reales, se proyecten los próximos 3 ó 4 meses con programas y cifras que permitan alcanzar las metas trazadas en el presupuesto.

Nota: aun cuando muchos de los conceptos incluidos en este TOPICO son producto de mi experiencia en la vida profesional, es justo reconocer que el libro PRESUPUESTO del Lic. Francisco Gómez Rondón me ayudó mucho en el ordenamiento de las ideas.

Inocencio Sánchez
 PhD / MBA / MSc / Contador Público
 Profesor Área de Estudios de Postgrado
 Universidad de Carabobo

Septiembre / 2004

PRESUPUESTO DE INGRESOS PÚBLICOS

El Presupuesto Público Nacional es el instrumento por medio del cual el Ejecutivo Nacional redistribuye el ingreso a la población y refleja los lineamientos y políticas de distribución de los ingresos y fuentes de financiamiento, así como de los gastos y aplicaciones financieras de un ejercicio fiscal.

En tal sentido, el Presupuesto de Ingresos lo constituyen las diversas formas de agrupar, ordenar y presentar los ingresos públicos, con la finalidad de efectuar análisis y proyecciones de tipo económico y financiero que se requieren en un período determinado.

Las formas de clasificar el ingreso público estimado en el presupuesto son: según su periodicidad, económica y según los sectores económicos de origen.

SEGÚN SU PERIODICIDAD

El presupuesto agrupa los ingresos de acuerdo con la frecuencia con que el Fisco Nacional los percibe. Los ingresos se clasifican en ordinarios y extraordinarios.

- Los ingresos ordinarios son aquellos que se recaudan en forma periódica y permanente, y que provienen de fuentes tradicionales, constituidas por los tributos, las tasas y otros medios periódicos de financiamiento del Estado.
- Los ingresos extraordinarios comprenden los ingresos fiscales no recurrentes, tales como los provenientes de operaciones de crédito público, de leyes que originen ingresos de carácter eventual o cuya vigencia no exceda de tres años, y de la venta de activos propiedad del Estado. No obstante, para efectos de la clasificación presupuestaria deben considerarse también como ingresos extraordinarios las existencias del Tesoro no comprometidas al 31 de diciembre del ejercicio fiscal anterior al vigente.

ECONÓMICA

Según esta categoría, los ingresos públicos se clasifican de la siguiente forma:

- Ingresos corrientes. Son aquellos que proceden de ingresos tributarios, no tributarios y de transferencias recibidas para financiar gastos corrientes.
- Recursos de capital. Los que se originan por la venta de bienes de uso, muebles e inmuebles, indemnización por pérdidas o daños a la propiedad, cobros de préstamos otorgados, disminución de existencias, entre otros.
- Fuentes financieras. Se generan por la disminución de activos financieros (uso de disponibilidades, venta de bonos y acciones, recuperación de préstamos, entre otros), así como por el incremento de pasivos (tales como obtención de préstamos e incremento de cuentas por pagar).

SEGÚN SECTORES DE ORIGEN

Esta clasificación se fundamenta en uno de los aspectos que caracterizan la estructura económica de Venezuela, donde una elevada proporción de productos provienen actividades petroleras y de la industria del hierro, lo cual implica que la mayoría de los ingresos surgen de operaciones ejecutadas en el exterior.

Tal clasificación presenta el siguiente esquema:

Sector externo:

Ingresos petroleros
Ingresos industria del hierro
Utilidades cambiarias
Endeudamiento externo

Sector Interno:

Impuestos
Tasas
Dominio territorial
Endeudamiento interno
Otros ingresos