

LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO MAESTRO

El Presupuesto
Ventajas y Limitaciones del Presupuesto.
Aspecto humano del presupuesto.
Características de un sistema presupuestario.
Marco de Referencia: Variables micro y macro económicas.
Proceso del presupuesto
Desarrollo del presupuesto maestro
Indicadores de presupuesto
Planeación y Presupuesto
Concepto de Planeación
Tipos de Planeación
Planeación estratégica
El papel de los presupuestos en la planeación

EL PRESUPUESTO

El Presupuesto es un plan integrador y coordinador, expresado en términos financieros respecto a las operaciones y recursos, con el fin de lograr los objetivos fijados por alta gerencia, en un determinado periodo de tiempo, consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados para que sirva como herramienta de control administrativo.

Según Jorge Burbano, el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir; es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés.

El presupuesto surge como herramienta moderna del planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa. Las organizaciones que utilizan adecuadamente los presupuestos, toman en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- ✓ Se comprometen con el presupuesto
- ✓ Conectan la planeación de corto plazo con la de mediano y largo plazos
- ✓ Adoptan procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos
- ✓ Analizan las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

- Motivan a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Cuando existe la motivación adecuada se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes recursos e insumos.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- Utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo ya que el éxito del presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta.
- Adaptado sumamente a cambios de importancia, debe de adaptarse a cualquier inconveniente que surja.
- Su ejecución no es automática, todos tienen que estar convencidos que los únicos beneficiados serán ellos.
- Es un instrumento que no debe de sustituir a la administración, esta es una herramienta fundamental que sirve para la administración para que cumpla su cometido.
- Toma tiempo y cuesta prepararlo.
- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

EL ASPECTO HUMANO Y LOS PRESUPUESTOS

Es necesario recalcar que el presupuesto está en manos de personas y por tanto también el éxito o el fracaso de todas las herramientas administrativas. Los criterios que aseguran el éxito de los presupuestos son los siguientes:

- **Los presupuestos deben de ser para ayudar, más que para verificar fallas o éxitos:** se pretende que los presupuestos sean instrumentos de vigilancia para detectar errores, y solo se calculan variaciones comprobando lo real con lo presupuestado. De esta manera comprobada la utilidad del instrumento u su carácter no represivo.
- **El presupuesto debe de ser fruto de todos los integrantes de la organización:** este conocimiento posibilita la inversión y la elaboración del presupuesto maestro o anual.
- **El presupuesto no debe de generar conflictos en la organización:** se debe visualizar el objetivo global de la organización y no solo de los objetivos particulares de cada una de las áreas de la empresa.
- **Visión errónea de los presupuestos:** el presupuesto de gastos establece límites en los niveles de costo en los que la empresa va a incurrir, y los administradores no deberán exceder este rango establecido. Si los administradores visualizan a los rangos del presupuesto como límites estrictos para gastar, pudiera darse el caso de que gastaran muy poco o que, por el contrario, se excedieran en los gastos.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO

Entre las características de un sistema presupuestario eficiente, se pueden mencionar:

- Lograr flexibilidad, de modo que se pueden llevar a cabo las actualizaciones de los planes, para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la empresa o en alguna premisa general.
- Facilitar el control administrativo de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo, y así facilitar la administración por excepción.
- Cuantificar los objetivos y metas del presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.
- Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.

- Permitir que las normas contables y circunstancias respectivas puedan aplicarse en el presupuesto maestro, si se considera prudente usarlos.
- El presupuesto a corto plazo debe de ser parte del presupuesto a largo plazo.
- Se deben incorporar en el presupuesto de corto plazo las inversiones de activos fijos que son parte de la planeación estratégica pero que tendrán que hacerse en determinado periodo.
- En el nivel ejecutivo de la dirección se deben presentar indicadores de forma condensada, que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.

MARCO DE REFERENCIA DEL PRESUPUESTO (CONDICIONANTES)

Premisas básicas o variables macroeconómicas

- Las variables macroeconómicas o premisas básicas son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y financieras que definen un escenario específico a corto plazo. Estas son algunas premisas que son estudiadas:
- Crecimiento del producto interno bruto del país y de los países con los que existe relaciones comerciales, así como el de la rama industrial a la que pertenece la empresa.
- Inflación en el país y los países con los que interactúa.
- Comportamiento del tipo de cambio.
- Estrategias de financiamiento de las empresas
- Comportamiento del costo del dinero (tipo de interés).
- Comportamiento de niveles de sueldos, salarios y prestaciones.
- Relaciones con los sindicatos.
- Políticas y aranceles con respecto a las exportaciones e importaciones.
- Aspectos tributarios
- Etc.

Premisas específicas o variables microeconómicas

Se analizan las variables de forma específica con el negocio o empresa y que requieren una estrategia determinada, de acuerdo con el medio competitivo en que se encuentra la empresa. Entre estas variables y objetivos se encuentran:

- Estrategias de precios.
- Inflación de los precios y de los principales insumos esperados.
- Crecimiento del mercado esperado.
- Objetivo que se debe lograr medido en rentabilidad.
- Diagnóstico de la liquidez.
- Políticas del capital del trabajo.
- Estrategias sobre el aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Mezcla de líneas que hay que colocar.
- Estrategias de productividad.
- Políticas de exportación de ventas.
- Carga financiera esperada.
- etc.

EL PROCESO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto puede fundamentarse mediante un enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe en la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa. Para la contabilidad financiera el producto final del proceso del presupuesto son los estados financieros presupuestados, son estimaciones de lo que ocurrirá.

Organización para la preparación de presupuestos: Se constituye por varios miembros de la alta gerencia, deben fijar las pautas generales que la organización debe seguir.

Ejecución de los presupuestos: Se ejecutan por niveles de responsabilidad, desde el menor nivel hasta la alta gerencia, a través de directrices y manuales específicos para las actividades que deberán desarrollarse. En el Manual de Presupuesto,

generalmente, se incluyen las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto, los objetivos, las finalidades y la funcionalidad de todo el plan presupuestal; así como el periodo que incluirá el presupuesto, los responsables de su formulación, ejecución y control; y, también, todos los anexos y formas que configuran el presupuesto.

Control del presupuesto: Se desarrolla por el comité de presupuestos (o por alguna unidad administrativa delegada) para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que se generen mayores problemas.

DESARROLLO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

Consiste en la integración de los presupuestos que buscan por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro, y por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un periodo futuro en función de los planes operativos para el año venidero.

El presupuesto maestro está integrado básicamente por dos áreas que son: Los presupuestos de operación o económicos y los presupuestos financieros.

Los presupuestos de operación son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuesto de costo de venta, y
- Presupuesto de inventarios.

Los presupuestos financieros son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar financieramente a la empresa, así como a cada una de las áreas de acuerdo con los objetivos que se fijaron para fijar la situación global. Estos surgen de la información generada por los presupuestos de operación. Existen tres presupuestos financieros que son:

- Presupuesto de efectivo (cash flow)
- Presupuesto de inversiones o de capital

Con la combinación de todos estos presupuestos y las premisas o hipótesis referenciales del presupuesto maestro, se pueden preparar las proyecciones financieras, es decir el Balance general o estado de situación financiera presupuestado

PRINCIPALES INDICADORES DEL PRESUPUESTO

Esta es una lista de indicadores (entre otros) que la dirección o la alta gerencia de una empresa podría monitorear periódicamente para que el presupuesto logre su función:

- Ingresos (ventas)
- Utilidad de operación
- Volumen de Ventas y porcentaje de crecimiento
- Punto de Equilibrio
- Margen de ventas
- Activos promedio en operación
- Tasa de rendimiento sobre la inversión
- Porcentaje de capacidad utilizada
- Nivel del capital de trabajo
- Valor económico agregado (EVA)
- Evaluación y decisiones de Inversión
- Flujo de efectivo de operación

- Producción requerida
- Materia prima requerida y Compromisos con proveedores
- Necesidades de Financiamiento y/o Inversión
- Otros

En la actualidad muchas empresas establecen metas concretas que les permiten seguir compitiendo. Estas metas deben de ser monitoreadas de manera frecuente. Un avance reciente es el establecimiento de metas de desempeño específicas (son objetivos excepcionalmente ambiciosos que no pueden lograrse sin hacer cambios fundamentales en la manera en que se hace el trabajo).

RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que se utilizan indistintamente los términos como "presupuesto" y "plan anual de la empresa". Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o esta basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas empresas y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperado. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Entre conceptos de varios autores pudimos enfocar las siguientes definiciones:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein).

"La planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción" (Ackoff).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan.

TIPOS DE PLANEACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

1. **La planificación estratégica:** Es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.
2. **La planificación operativa:** Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff).

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica para su mejor comprensión tiene dos objetivos:

1. Entender la importancia de esta actividad como piedra angular para la competitividad de una empresa, y
2. Comprender el papel que desempeñan los presupuestos dentro de la planeación estratégica.

La primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica; que resume: donde se está, hacia donde se quiere ir, y como lograr ese cambio.

Una empresa enfrenta dos tipos de decisiones fundamentales: operativas y estratégicas, y ambas requieren de la planeación para poder llevarse a cabo, las empresas deben de ser implementadas con espíritu de mejora continua, es decir, llevar a la compañía a "*hacer más con menos*".

Las decisiones estratégicas buscan elegir donde, como y con quien competir, y tiene como misión fijar el rumbo de la empresa. A continuación se presenta un **modelo de planeación estratégica** que incluye aspectos que a continuación se explican:

Definición de misión

Refleja el objetivo principal de la empresa, es el objetivo fundamental que la guiará, la misión permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa.

Definición de los valores

Son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar. Esta etapa es establecer y difundir los fundamentos que regularan la forma de hacer negocios de la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con sus valores (espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, etc).

Identificación del negocio

Negocio se entiende como el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en el mercado externo. Se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y la identificación de los competidores. La principal razón de identificar un negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno.

Los criterios para identificar un negocio son:

- Clientes
- Competidores
- Precios
- Calidad y estilo
- Capacidad de sustitución
- Variedad de productos

Análisis de la industria

En este proceso se analiza la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes (competidores) con el fin de determinar donde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

- 1) Número de competidores: determinar el número de competidores y su unión dentro de la industria o su desunión. Con esto se identifica a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos.
- 2) Análisis de madurez: determina si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento. Este estudio implica el análisis de los siguientes factores: tasa de crecimiento del mercado, cambios de participación del mercado de los participantes, barreras de entrada, lealtad de los clientes, etapas del desarrollo del producto, entre otros.
- 3) Análisis de atractividad: mide el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores pudieran tener para formar parte de la industria, identifica las amenazas y oportunidades del negocio.

Identificación de factores básicos de competencia

Los factores básicos de competencia son los que afectan de forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación del mercado. Esto se conoce a través de un estudio de opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores.

Al realizar este proceso, las organizaciones podrían identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fortaleza con respecto a la competencia y las recomendaciones que habrán de reforzar los factores básicos, los factores básicos afectan directamente las preferencias de los clientes y determinan la compra en un negocio y no en otro.

Identificación de fortalezas y debilidades

Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia personal clave de la organización de lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio, transformándolas en fortalezas.

Definición de la dirección estratégica

Marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos 3 años, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer.

Definición de planes de acción

Incluye dos actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción, son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitan alcanzar la misión, punto de referencia fundamental de los esfuerzos de toda organización.

EL PAPEL DE LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACIÓN

La planeación es el proceso que determina los escenarios y fija los objetivos, mientras que su contenido está formado por los planes de mercado, financiero, de desarrollo del producto, de insumos, etc. Los ejecutivos planean el futuro de la organización, es decir determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlo.

Los presupuestos sirven de guía, ayudan a monitorear lo implantado y verifican que se logren los resultados esperados en la planeación. Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, expresados en términos monetarios e indicadores, tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, etc. Los presupuestos dirigen una empresa mediante su buena ejecución, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes.