

GENERALIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Elaborado por:
Lic. Jeannette Carvajal Agüero

GENERALIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

FASES DEL PRESUPUESTO

Para un empresa es importante definir los pasos en todos sus procedimientos, el control presupuestario no es una excepción a ello, por ser una herramienta esencial en toda organización debe tener procesos definidos para su creación, control y seguimiento.

PARA UN EMPRESA ES IMPORTANTE DEFINIR LOS PASOS EN TODOS SUS PROCEDIMIENTOS, EL CONTROL PRESUPUESTARIO NO ES UNA EXCEPCIÓN A ELLO.

Las fases a continuación descritas deberán seguirse por todo el personal de la entidad, en una empresa de gran capacidad cada encargado departamental asumirá la responsabilidad de la planeación en la preparación de los supuestos, una vez que el comité o encargado presupuestal definan y comuniquen los objetivos y las variables para los cálculos.

PLANEACIÓN

La planeación se inicia aproximadamente tres meses antes de iniciar un periodo contable o anual según la empresa, en donde se realizan reuniones periódicas en donde se entregan las bases para su confección.

Es acá donde se hacen estudios en base al desempeño de los años anteriores o experiencias de su personal según las tendencias en la economía, objetivos y mercado. Todo esto se obtiene de datos estadísticos que los mismos colaboradores han realizado a través del seguimiento del presupuesto anterior así como las estadísticas del país o países a los que se pretende vender un producto o servicio.

En esta fase se determinaran las metas y políticas para la elaboración del plan anual operativo de forma cuantitativa todo esto fundado en los objetivos empresariales.

PREPARACIÓN

En esta fase o etapa cada departamento, comité o encargado presupuestario reciben el plan operativo aprobado por los dirigentes corporativos y estos deben preparar los supuestos como mínimo de los siguientes 12 meses.

El departamento de ventas deberá pronosticar las ventas y por ende los planes para llevar a cabo las propuestas dentro de estas hipótesis, si para afianzar clientes requieren otorgar más crédito, si se requiere publicidad, o el mercadeo de un nuevo producto, contratación de personal, en fin, todo lo que se requiera para cumplir con las expectativas. Como lo hemos visto a través de las lecturas el presupuesto de ventas es la base para las otras cédulas, principalmente el presupuesto operativo el cual me definirá mis requerimientos de producción, costos o inversiones si es una empresa manufacturera o industrial, si es una empresa comercial o de servicios definirá el costo operativo para llevar a cabo todo mi plan operativo, personal, costos de ventas, gastos administrativos, de ventas, inversiones entre otros.

En la empresa Industrial el gerente de producción será el encargado de procesar los pronósticos de acuerdo a las ventas para poder producir a tiempo y con los estrictos estándares de calidad, donde indicará la materia prima requerida, mano de obra, gastos indirectos de fabricación y los planes de inventarios que se deben tener durante el periodo presupuestado.

En todos supuestos, sea industrial, de servicios o público debe existir un encargado financiero que deberá elaborar un pronóstico para conocer las mejores opciones de financiamiento en caso de requerirse. El financiero deberá controlar y planear las inversiones ya que se busca maximizar los recursos.



Todos los anteriores trabajos se enviarán al comité o encargado de presupuesto para que este los revise y les otorgue el visto bueno, así como dar sus recomendaciones.

Una vez preparadas y aprobadas todas las variables se deben cuantificar, cada gerente será el encargado de traducir los pronósticos en presupuestos. Una vez que cada departamento tenga los supuestos cada ingreso o egreso debe relacionarse con una cuenta del catálogo contable para conocer el posible efecto que tiene en cada uno de ellas y por departamento. Si en la empresa existen catálogo de costos también se le deben asignar cuentas para revisar la tendencia de las mismas y ajustar los costos o precios de ventas.

UNA VEZ PREPARADAS Y APROBADAS TODAS LAS VARIABLES SE DEBEN CUANTIFICAR, CADA GERENTE SERÁ EL ENCARGADO DE TRADUCIR LOS PRONÓSTICOS EN PRESUPUESTOS.

Al momento de tener toda la información revisada y aprobada en general se confeccionarán los informes financieros, son los mismo Estados financieros pero a futuro tales como: Estado de Resultados, Estado de posición financiera (Balance General) y flujo de efectivo.

Para dar fin a esta fase, el encargado de presupuesto consolida los presupuestos departamentales en supuestos operativos y financieros los cuales muestran las actividades mes a mes, por último la Junta directiva o Gerente General darán la aprobación final. En caso de que los planes no sean satisfactorios, se regresan al departamento correspondiente en donde se harán los ajustes necesarios. Posteriormente se volverán a enviar al director del presupuesto para que haga los ajustes financieros correspondientes y así, regresen los resúmenes consolidados de presupuestos de operación y financieros al director general para la aprobación final y publicación a toda la empresa.



CONTROL DE OPERACIONES

Toda planeación requiere de un control, es una base administrativa para monitorear que los resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto se apeguen a los pronósticos realizados.

Esta etapa inicia con la comunicación a nivel corporativo de los presupuestos junto a los objetivos que la empresa definió para el siguiente año de operaciones, durante cada mes o como se haya definido en cada empresa, muchas realizan seguimientos quincenales, otras trimestrales, semestrales y en otras dos o más de las anteriores. Las revisiones constantes nos ayudan a comparar lo real con los presupuestados y detectar las variaciones o desviaciones, y sus posibles cambios dentro de nuestros planes y números.

Es importante que se analicen las variaciones o desviaciones con el fin de conocer sus causas del cambio sean positivas o negativas, si son positivas posiblemente la empresa deba incurrir en inversiones y mano de obra para poder satisfacer las demandas de los clientes y si es negativo la estrategia debería cambiar para no comprometer el flujo y la organización como un todo, sin ese propósito esta fase carecería de sentido, pues lo que se busca es corregir esas deficiencias para no volverías a cometer y así lograr una mayor eficiencia de operación.

Toda empresa busca lograr los mayores estándares de calidad en los servicios y productos que se elaboran para ser competentes en el mercado, por medio de mejores productos o estrategias de fidelización del cliente pues ésta es la única forma de asegurar la permanencia de la empresa.



PROGRAMA ECONÓMICO

En el momento que desarrollamos un plan de presupuestario empresarial lo que estamos haciendo es planificando el futuro de nuestra empresa. Tal vez usted como estudiante se pregunta ¿por qué utilizamos el término nuestra empresa? Si bien la empresa para la que trabajamos no nos pertenece, debemos tener un principio de pertenencia, compromiso y responsabilidad con la estimación, control y seguimiento de los resultados que se pretenden alcanzar ya que si la empresa logra sus objetivos y nosotros coadyuvamos a la consecución de los mismos tendremos estabilidad en un futuro.

En el momento que estamos por realizar el presupuestos nos hacemos las siguientes preguntas:

- » ¿Cuánto queremos vender?
- » ¿Cuánto debo vender?
- » ¿Qué objetivos requiero establecer para lograr las metas?
- » ¿Cuánto debe ser el costo o cuánto debo gastar?
- » ¿Cuánto es lo que voy a obtener de utilidades si logro estos objetivos?

RECOMENDACIONES ANTES DE REALIZAR UN PRESUPUESTO

- » Antes de iniciar un presupuesto se debe definir cuál es el saldo inicial o patrimonio con el que cuenta la empresa, este dato será de mucha utilidad si se llega a requerir financiamiento ya que sabremos con que cuenta la empresa. (Activos)
- » La base del presupuesto debe estar documentada y bien estudiada con el fin de obtener un pronóstico muy certero y no tan lejos de la realidad
- » Si es un empresa pequeña por lo general se realizaran por la experiencia y el conocimiento del negocio, si por lo contrario es un empresa grande con suficiente capacidad económica podrá contar con especialistas para estudios de mercado tanto en ventas como adquisición de la materia prima, productos u otros insumos necesarios para la operación.
- » El éxito de toda empresa radica en la consecución de los números presupuestado en otras palabras ajustarse al presupuesto ya que muchas en especial las que inician en el mundo de negocios se les dificulta la consecución de financiamiento. El presupuesto debe estar muy apegado a la realidad desde el principio para que no nos pase una mala experiencia.
- » Por recomendación se debe iniciar siempre por la cédula de ingresos ya que esta nos define en gran medida las demás operaciones de la compañía, por ejemplo, si conocemos cuanto producto o cuantos servicios debemos dar al mes para lograr las metas vamos a conocer, cuántas unidades debo producir, o cuanto producto debo adquirir o bien cuanta mano de obra vamos a necesitar, y los otros insumos van relacionados con mis ventas.
- » Siempre es de gran importancia dejar una cuenta para imprevistos ya que hay situaciones que por falta de experiencia o por circunstancias de la vida se dan en la ejecución, además de que la cuenta será de gran utilidad en el flujo de caja. Lo ideal es que se realice la reserva no solo en número si no también que los fondos se mantengan en una cuenta empresarial, separada a la operativa con el fin de no gastarlo en la operación diaria.

RECOMENDACIONES PARA UN PRESUPUESTO BASE CERO

El presupuesto base cero es aplicado en las empresas privadas como parte de su gestión empresarial y también es utilizada por sectores públicos donde cada responsable debe justificar la necesidad de cada partida de forma detallada para que se les pueda aprobar un importe dentro del presupuesto. Este presupuesto es útil porque ayuda a la empresa a actualizar las tendencias en las inflaciones, que aumentan los precios de los insumos y por ende los precios de ventas.

EL PRESUPUESTO BASE CERO ES APLICADO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS COMO PARTE DE SU GESTIÓN EMPRESARIAL Y TAMBIÉN ES UTILIZADA POR SECTORES PÚBLICOS

Este método tiene un costo elevado ya que requiere de especialistas en cada tema para desarrollar los parámetros o variables para justificar los supuestos sin embargo permite tener mayor seguridad ya que evita errores comunes o vicios en los pronósticos.

- » Antes de realizar un presupuesto base cero se deben tener estudios realmente justificados donde las empresas creadoras de estos informes estén debidamente reconocidas y tengan la experiencia requerida
- » El equipo o comité de presupuesto debe estar enfocado con una nueva mentalidad logrando tener una ventaja al analizar las nuevas decisiones de gastos.
- » La planificación debe ser analizada más de una vez para asegurar su puesta en marcha, con reuniones periódicas de los encargados. Si esto no se cumple la utilización del tiempo no será la más conveniente ya que se puede perder mucho tiempo afectando las decisiones finales.
- » Debe existir una comunicación constante de los distintos departamentos para evitar duplicidad y esfuerzos en distintos niveles del proceso.
- » Se debe tener claro cuáles son las prioridades para proceder con las justificaciones detalladas en la forma de alcanzar cada objetivo.



RECOMENDACIONES AL INICIAR UN NEGOCIO

Cuando se está iniciando un negocio la principal preocupación de un socio o inversionista en primera instancia es cuanto se requerirá gastar o adquirir para iniciar operaciones. Este resultado es primordial para conocer si el proyecto puede financiarse con recursos propios o se requerirá evaluar posibilidades para acudir a diferentes centros financieros o planes de apoyo para las empresas PYMES.

Muchos de los programas de ayuda están delimitados por las cantidades de dinero otorgados, con mucho más razón, el establecimiento de un presupuesto se hace necesario. Con estos resultados las empresas pueden optar por el mejor financiamiento y las mejores estrategias ya que muchas de las empresas que ayudan al emprendedor capacitan constantemente a los empresarios en el buen camino operativo de la entidad.

La red de apoyo está constituida por empresas públicas y privadas cuyo interés es responder a las necesidades de los micros, pequeñas y medianas empresas del país, mediante la prestación de servicios

Se desarrolla de acuerdo al artículo 10 del Decreto Ejecutivo N° 37121-MEIC, del 24 de abril del año 2012, "Reforma Integral al Reglamento General de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas" crea la Red Institucional de Apoyo a la PYME y Emprendedores; como el mecanismo de coordinación interinstitucional con las instituciones u organizaciones representadas en el Consejo Asesor Mixto PYME, y por todas aquellas instituciones públicas y organizaciones privadas que desarrollen o puedan desarrollar acciones, programas y proyectos tendientes a mejorar los niveles de competitividad.

En el siguiente link se podrán encontrar las instituciones que actualmente forman parte de la red de apoyo:

http://www.meic.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=143&Itemid=170

LOS PROYECTOS MÁS AMBICIOSOS PUEDEN LLEGAR A REQUERIR OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO O LANZAR SU IDEA PARA QUE UN SOCIO INVERSIONISTA PUEDA PARTICIPAR.

Muchos empresarios podrán contar con activos que puedan colocar en garantía para este tipo de financiamientos, los proyectos más ambiciosos pueden llegar a requerir otras fuentes de financiamiento o lanzar su idea para que un socio inversionista pueda participar. Para todo lo anterior es necesarios una buena planeación presupuestaria, porque se enfatiza tanto en este tema, muy fácil, quizás han escuchado que algunas empresas han surgido solo con el paso del tiempo sin ninguna planificación, claro de esas existen, sin embargo

el periodo máximo de estas empresas es de 5 años, siendo una de las causas la desviación de las metas propuestas al iniciar el negocio y no conocer necesidades futuras.

MEDIDAS PARA CUANTIFICAR UN PRESUPUESTO

1. Se deben tomar en cuenta los gastos de incorporación al mercado, como estudios de investigación de proyectos, fabricación de productos modelos, mercadeo, las viabilidades ambientales, viajes de negocios con el fin de traer proveedores y clientes, contratación y capacitaciones de personal así como los elementos esenciales de promoción.
2. Todos los gastos de organización deben ser bien definidos y costeados como la constitución de la sociedad, el capital inicial de la misma, permisos de funcionamiento, patentes comerciales y salarios de las personas que deben llevar a cabo esta etapa. Dependiendo de la actividad serán los costos incurridos, para una empresa comercial la duración es aproximadamente de 7 semanas, su tiempo posiblemente se extenderá si requiere de estudios ambientales de Setena, donde la duración es mayor a los tres meses.

3. El costo de personal, siempre es de gran importancia para las empresas, con mucho más razón si existen leyes para cubrir a los empleados, donde su costo se eleve de acuerdo a cada uno de los rubros que se deben tomar en cuenta. En Costa Rica el costo de personal puede llegar a significar el 50% de sus costos totales por las cargas sociales que se contraen al contratar al personal, amparados por la ley, como los costos de CCSS, INS, garantías sociales como cesantea, aguinaldo, vacaciones y en ocasiones el preaviso.
4. El capital que se debe obtener al inicio, con el cual se abastecerán los inventarios requeridos para iniciar con el negocio, la maquinaria que se necesita en la producción, equipos de oficinas, servicios públicos, teléfonos entre otros. Este se denomina capital de inversión.
5. Los gastos operativos son esenciales en todo negocio ya que son los gastos a los que se debe incurrir aunque no haya ingresos. Son gastos fijos y variables como contratos de arrendamiento de equipos, alquiler del negocio, salarios y otros costos necesarios. Estos se deben estimar mensualmente de forma constante en los costos fijos y los variables actualizarlos de acuerdo a la proyección de ventas, servicios o producción. Lo más recomendable es que parte de estos costos sean parte del capital de inversión por lo menos en el primer año para darle tiempo a la empresa en su consolidación en el mercado.
6. Los números establecidos en el presupuesto se deben de realizar flujos de efectivos, donde se deben cuidar que los ingresos de cada semana, quincena o mes sean lo más realistas para no tener problemas con los pagos operativos o incurrir en costos que no estaban presupuestados. Hoy en día muchos programas contables ya tienen dentro de sus funciones un módulo que permite realizar este tipo de informes, de lo contrario en el momento de realizar las cédulas, se deben definir los momentos de recuperación o pagos correspondientes.
7. Para poder realizar un análisis exhaustivo se deben confeccionar los Estados Financieros presupuestados, lo cual le ayudaran a conocer el comportamiento de su capital invertido.

CUIDADOS QUE DEBE TENER AL REALIZAR UN PRESUPUESTO

Muchos de las estrategias financieras imprevistas pueden dar resultados a corto plazo, sin embargo, no garantizarán la superación a largo plazo. Hay errores que se cometen de forma frecuente y que es ideal tomar las pautas a tiempo para no caer en ellos colaborando a realizar presupuestos que cubran necesidades actuales y futuras.

- » Se debe asegurar que sea un presupuesto realista, el ser muy optimista le podría ocasionar grandes pérdidas y problemas financieros. Los presupuestos que estiman más allá de la realidad, no permiten ver o conocer las verdaderas necesidades en el camino afectando la búsqueda de financiamiento haciéndola más cara, ya que puede ser que por no haber analizado a tiempo deba recurrir a un préstamo de última hora el cual puede ser hasta un 30% o 40% más costoso.
- » No restrinja su detalle o justificaciones del presupuesto, toda esa información le permitirá controlar el flujo de caja, los costos de producción y la inversión que se vaya realizando en su ejecución. Le será menos difícil encontrar las causas de alguna desviación
- » Muchos errores de los presupuestos iniciales y sin profesionales en su ejecución han sido con las obligaciones fiscales, lo cual le puede dar una gran sorpresa al finalizar un periodo fiscal, debe indagar y asesorarse muy bien de los tributos que se deben cancelar según el giro de negocio (en la lectura I de este curso se habla de los tipos en Costa Rica).



- » Cada empresa debe tomar en cuenta cuales de sus productos o servicios tienen estacionalidad (una temporada en la cual su producto o servicio tiene mayor salida), por ejemplo una tienda de juguetes tiene sus mayores ventas en Navidad o para el día del niño, en esas épocas se debe tener en cuenta los requerimientos extras que formarán parte de nuestro costo para presupuestarlos. En el momento de los ingresos debemos tener muy claro que este tipo de servicios o productos no pueden ser constantes ya que estaría alejando de la realidad.
- » Tenga siempre presente dentro de sus costos iniciales y operativos un equipo de asesores para que con su experiencia le puedan aportar recomendaciones en la preparación y ejecución. Asesorías fiscales, de contratación de personal serían de gran importancia.
- » Si se van a tomar datos históricos debe tener cuidado en la evaluación de los planes futuros para que el historial no sea el único factor. También el proceso de innovación es esencia dentro de toda organización, una innovación es hacer algo nuevo que le pueda ofrecer al cliente, los procesos de atención o servicio al cliente puede ser una muy buena estrategia de innovación.

En cuanto termine el presupuesto, este debe ser su meta principal la de alcanzar los objetivos que se cuantificaron en números, al final lo que se busca es rentabilidad y si este presupuesto es revisado en forma continua y modificado en el momento que se requiera le proporcionará una flexibilidad financiera y le otorgará indicios del avance que ha tenido en el desarrollo de la empresa, si está avanzando o no en el camino establecido desde el principio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Welsch, Glenn A. y Cols. 2005. *Planificación y control*. Ed. Prentice/Hall

Burbano, J. (2005) PRESUPUESTOS. *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Del Río González, C.(2004) *El Presupuesto*. Editorial Thomson Learning. México, Fecha de acceso: 13 de octubre del 2013

Red de apoyo para Pyme http://www.meic.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=143&Itemid=170



The logo for ILUMNO, featuring the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top, resembling a stylized eye or a lens. The logo is positioned on the left side of the page, centered vertically, and is set against a solid orange rectangular background.

ILUMNO