

## ASPECTOS BÁSICOS SOBRE PRESUPUESTOS

El presupuesto fue en su origen un documento preparado por el gobierno cuya finalidad era la de establecer con anticipación los ingresos y gastos del próximo año fiscal, teniendo siempre en mente la idea de control de gastos considerada básica para el buen funcionamiento de las finanzas públicas.

Existen varias definiciones sobre presupuesto:

*“ ....el término planificación y control integral de utilidades se define como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control”.*

Específicamente, comprende:

- 1) el desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa;
- 2) la especificación de las metas de la empresa;
- 3) un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales;
- 4) un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos);
- 5) un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas;
- 6) procedimientos de seguimiento.

### REQUISITOS BÁSICOS PARA UN PLAN PRESUPUESTAL

Los requisitos básicos para poner en vigencia un plan presupuestal en un negocio representan las orientaciones, las actividades y los enfoques de la dirección superior. En esencia constituyen condiciones necesarias para una

adecuada aplicación de un programa de presupuestos.

La mayoría de tratadistas de esta materia señalan como requisitos básicos para operar un programa de presupuestos los siguientes:

- a) Responsabilidad de la dirección
- b) Organización
- c) Sistema de Contabilidad
- d) Comunicación
- e) Metas reales
- f) Informes y revisiones oportunas
- g) Flexibilidad
- h) Vigilancia continua
- i) Eficiencia en las operaciones

Cada uno de estos requisitos se analiza a continuación:

#### **a) Responsabilidad de la dirección**

El que una empresa haga o no uso rentable de un programa de presupuestos depende en último término de la dirección superior, ya que ésta debe comprometerse a seguir el concepto general de los presupuestos y tener una comprensión perfecta de sus consecuencias y operaciones.

Además, la dirección superior debe identificar y evaluar las características de la empresa y el medio en el cual desarrolla sus actividades a fin de que tome las decisiones pertinentes en cuanto a la conformación del programa de presupuestos.

#### **b) Organización**

El programa de presupuestos de una firma debe descansar sobre la base de una organización debidamente estructurada y con líneas de autoridad y responsabilidad claramente establecidas.

La importancia de que exista una adecuada organización estrechamente vinculada con el trabajo de presupuestos

obedece, en esencia, a las consideraciones siguientes:

- 1.- El control de una empresa se realiza a través de personas.
- 2.- Una buena estructura organizacional permite alcanzar los fines de la empresa en forma coordinada y eficaz.
- 3.- A través de una adecuada organización es posible distribuir o asignar el trabajo que debe efectuarse en las diferentes áreas de actividad de la firma.
- 4.- Finalmente, es posible especificar claramente el ámbito y las responsabilidades de cada directivo considerado individualmente.

### **c) Sistema de contabilidad**

Debido a que la planeación, en algunos aspectos, se basa en los datos históricos que en su mayor parte se generan en la contabilidad y, además, el control presupuestario incluye la comparación de los resultados reales con los planeados, el sistema de contabilidad debe diseñarse conforme a las necesidades y objetivos del programa de presupuestos.

### **d) Comunicación**

A fin de lograr la mejor utilización de un sistema de presupuestos la información debe fluir fácilmente entre los diferentes niveles de la organización. Esto significa que tanto los ejecutivos como los subordinados deben tener una clara comprensión de sus responsabilidades y de las metas a alcanzar.

### **e) Metas reales**

Cómo requisito básico los fines y metas consideradas en el presupuesto deben ser alcanzables, dando por supuesto un alto nivel de eficiencia general de la empresa. Las metas demasiado elevadas desalientan cualquier esfuerzo serio por alcanzarlas; las metas muy bajas, que no representan mayor trabajo superarlas, no proporcionan una adecuada motivación.

Este punto es vital ya que existe en los ejecutivos responsables una tendencia natural a protegerse fijando metas presupuestarias en un punto que de ninguna manera constituye un reto. Esta tendencia debe evitarse señalando como norma general que las variaciones, tanto a favor como en contra, de los resultados reales y los planeados se analizarán cuidadosamente. Además, se puede señalar que como un aspecto importante para calificar la actuación de los ejecutivos se tendrá en cuenta su capacidad para la planificación.

### **f) Informes y revisiones oportunas**

Este requisito especifica la necesidad de establecer una norma, por parte de la dirección superior, respecto al calendario a utilizar para llevar a cabo la planificación, los informes de resultados y todas las actividades relacionadas con la preparación de los diferentes presupuestos.

La existencia de un calendario para la planificación compromete a todos y cada uno de los ejecutivos a desarrollar sus programas dentro del tiempo establecido, evitando así retrasos que inciden negativamente en la planeación total de la empresa.

Los informes de resultados constituyen instrumentos de la administración y, como tales, su presentación oportuna permite que la dirección superior realice una acción efectiva en la corrección de situaciones anormales.

### **g) Flexibilidad**

El requisito de la flexibilidad en la aplicación de un programa de presupuestos lleva implícito el reconocimiento de que su utilización no dirigirá la empresa y que la flexibilidad en la aplicación de los diferentes planes tiene que ser la norma, dando así libertad a los ejecutivos para adoptar las decisiones que consideren pertinentes, aun cuando no estén cubiertas por el presupuesto.

No hay que perder de vista que un programa de presupuestos constituye una herramienta al servicio de la dirección para promover los asuntos de la compañía y de las personas en los diferentes campos de la actividad directiva.

Relacionada con la flexibilidad está la capacidad de la dirección para evaluar el rendimiento de los ejecutivos; ésta evaluación tiene que ser comprensible, justa y exacta.

### **h) Vigilancia permanente**

Este requisito sostiene que deben investigarse a conciencia tanto la actuación eficiente como la actuación deficiente de los ejecutivos, con la finalidad de llevar a efecto una acción correctiva en el caso de una actuación deficiente o reconocer y aprovechar las enseñanzas de una buena actuación.

### **i) Eficiencia en las operaciones**

Este requisito pone de manifiesto un aspecto implícito en los principios anteriores y es que la eficiencia con la cual se llevan a cabo las diversas operaciones en una empresa constituye un ingrediente esencial para alcanzar el éxito.

Los requisitos básicos señalados si se los sigue con la debida seriedad constituirán un buen camino para llevar a efecto un programa de presupuestos.

## **PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Si bien el tamaño de la organización tiene una gran influencia en el número de personas involucradas en el proceso de preparación del presupuesto de una empresa, se considera que una de las ventajas de su aplicación es que constituye un medio para que todo el equipo de la administración participe en el planeamiento cuidadoso de sus actividades durante el periodo presupuestario.

En una firma con un equipo de administración reducido ésta técnica posiblemente se utilizará en forma

limitada. En una organización de tamaño regular, el programa y los objetivos del presupuesto se llevarán adelante con el siguiente personal: el ejecutivo de ventas, el ejecutivo de planta, el supervisor de mantenimiento, el supervisor de materiales, el ejecutivo de compras y el ejecutivo de finanzas o el director de presupuestos.

Una vez que los supuestos básicos han sido establecidos por la dirección superior de la empresa, el presupuesto debe ser preparado de "**abajo hacia arriba**", lo cual significa que debe haber un flujo de presupuestos hacia la dirección superior que, con la asistencia del personal de finanzas, integrará cada una de las partes para conformar el presupuesto global de la compañía.

Mediante esta práctica, las metas y objetivos establecidos por cada ejecutivo, con su responsabilidad en los costos o en los beneficios, pueden ser utilizados por la dirección superior como mecanismos para evaluar el rendimiento de sus subordinados frente a los resultados alcanzados.

Obviamente, si todos los presupuestos individuales se cumplen, la dirección superior tendrá éxito al alcanzar las metas presupuestadas.