

# ¿Por qué el presupuesto debe ser el camino a seguir para garantizar el éxito de su empresa?

Luis Muñiz Economista

## Introducción

El aumento de la incertidumbre en los mercados y la falta de recursos obligan a las empresas a planificar detalladamente su futura actividad, medir los resultados y reaccionar con rapidez en función de dichos resultados y de los cambios que se produzcan en ellos y en el entorno. En este contexto, el proceso presupuestario tiene una vital importancia para cualquier organización.

Sin embargo, en muchas organizaciones esta obligación de planificar, medir y reaccionar se soluciona con un proceso estático que, involucrando a unas pocas personas de la organización, rara vez consigue cumplir con los fundamentos que pueden hacer del presupuesto una herramienta útil para lograr los resultados previstos.



Asignar eficientemente los recursos, traducir los objetivos de la empresa en resultados, generar previsiones fiables o involucrar a todas las personas con capacidad de decisión para garantizar su compromiso en el logro de los resultados es de vital importancia y el presupuesto nos proporciona una excelente herramienta para conseguir todo lo anterior.



## Definición de los presupuestos

*“Un presupuesto es un proceso que se expresa en términos monetarios que integra y coordina las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección”.*

Es un plan de acción dirigido a cumplir unos objetivos previstos, expresados en términos financieros que, debe cumplirse en un determinado tiempo y cumpliendo determinadas condiciones.

## Los objetivos de los presupuestos

Los presupuestos deben cumplir una serie de objetivos básicos:

- Servir como herramienta de acción.
- Permitir comparar si lo realmente conseguido con lo previsto se cumple.
- Evaluar la actuación de una organización.
- Optimizar el empleo adecuado de los recursos.
- Trabajar de una forma anticipada para prever los acontecimientos futuros.
- Explicar porque no se están consiguiendo los objetivos.
- Aportar soluciones a las situaciones adversas.



## Función de los presupuestos

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de analizar qué es lo que se está sucediendo, comparando los resultados con sus datos

presupuestados correspondientes, para verificar los logros o medir las desviaciones.

Los presupuestos pueden desempeñar un papel tanto de **prevención** como de **corrección** en las diferentes áreas o departamentos de una organización.

Así el presupuesto cumple el papel de:

- **Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de una organización.
- **Coordinador:** significa que los planes para toda la organización deben ser preparados en conjunto y coordinadamente.
- **Operativo:** uno de los objetivos principales de los presupuestos es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos en los que se incurrirá.
- **Recursos:** no es suficiente con conocer los ingresos y gastos futuros, la empresa debe planificar los recursos necesarios y su asignación, lo cual se logra, con la planificación de inversiones y necesidades de financiación.



## La importancia de los presupuestos

Las organizaciones forman parte de un sistema económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planificar sus actividades si pretenden sostenerse en un mercado competitivo, a medida que aumenta la incertidumbre, mayores son los riesgos a asumir. Por ello los presupuestos son muy importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones futuras de la organización.

Por medio de los presupuestos se intenta mantener la consecución de resultados de la empresa en límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de los gastos.

Los procedimientos inducen a los responsables a pensar en las necesidades globales de las organizaciones.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.



**Los presupuestos son muy importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones futuras de la organización.**



## El control presupuestario

La confección del presupuesto y el control posterior son procesos complementarios dado que en la confección se definen los objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (recursos), mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la previsión y la realización, debiéndose realizar de forma metódica y regular, normalmente cada mes y se plasma en el análisis de desviaciones.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria para conocer las desviaciones entre los importes previstos y los reales. Además es necesario actuar para poner en marcha los diferentes tipos de acciones y modificar así las actividades futuras si las desviaciones entre lo previsto y lo real son negativas.

En realidad el control presupuestario va mucho más allá de la mera localización de desviaciones e intenta abarcar:

- Todo lo que ha sido objeto de una presupuestación debe ser objeto de control posterior.
- Toda desviación entre las previsiones y las ejecuciones del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a deficiencias en la previsión, en la ejecución o a ambas.
- Toda desviación debe tener un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones implican medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario es transmitir a los responsables las desviaciones que se han producido para que actúen y propongan las oportunas acciones correctivas.
- Explicar tanto las desviaciones adversas como las positivas es vital para mejorar el futuro de la organización.



El control presupuestario nos permite tomar decisiones sobre como:

- ¿Cuánto cerca estamos de cumplir los objetivos?
- ¿Dónde se están produciendo las mayores desviaciones?
- ¿Cuáles son las actividades o unidades de negocio más rentables?
- ¿Cómo podemos financiar nuevas inversiones?
- ¿Qué necesidades de financiación vamos a tener?
- ¿Cómo están evolucionando los indicadores de gestión?



## Las principales ventajas

Las ventajas de la confección y control del presupuesto son:

- Presionan por ser información vital para que la dirección o gerencia defina adecuadamente los objetivos estratégicos a conseguir.
- Propician que se defina una estructura organizacional eficaz, determinando la responsabilidad y autoridad de cada responsable por área o departamento.

- Incrementan la participación de toda la organización en el proceso de creación del presupuesto.
- Obligan a mantener información con datos históricos y sobre la evolución de las variables.
- Proporcionan una herramienta para la utilización óptima de los diferentes recursos.
- Facilitan la participación e integración de las diferentes áreas o departamentos.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico y facilitan las bases para el control posterior.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y las habilidades de todas las personas que participan.
- Ayudan a lograr una mejor/mayor eficiencia en las operaciones ya que permiten optimizar los recursos.
- Proporcionan una ayuda para la planificación futura y control en las organizaciones.

**El control presupuestario es una herramienta muy eficaz para analizar las desviaciones entre los importes previstos y los reales**

## Las principales limitaciones

Porqué el proceso de confección y control del presupuesto no es eficiente en la mayoría de nuestras organizaciones, veamos a continuación algunos motivos:

- Son una herramienta que está basada en estimaciones.
- Deberían ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita primero que se acepte en la organización y segundo que exista una herramienta que de soporte a su control posterior.
- Es un instrumento que no debe sustituir el papel y responsabilidad de la administración. Por tanto es una herramienta de ayuda.
- El presupuesto no debe ser solo una herramienta implantada por la dirección o gerencia en la organización, sino una herramienta de consenso para mejorar los resultados.
- La dirección debe organizar sus recursos financieros, establecer bases de operación sólidas y contar con elementos de apoyo que de ayuden a cumplir sus objetivos:
- Se suele centrar el análisis principalmente con información de tipo financiera y se olvida otro tipo de informaciones de otras áreas.



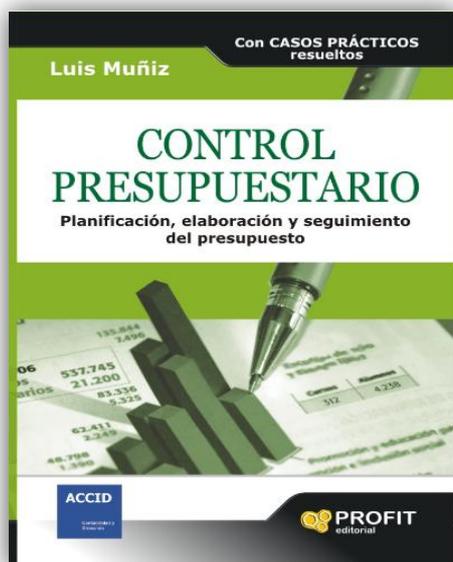
## ¿Por qué suelen fracasar los presupuestos?

Pero es necesario profundizar mejor en los motivos por los cuales fracasa el proceso de creación y control del presupuesto:

- Cuando sólo se estudian las cifras y reportings del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no comprenden su papel en el logro de los resultados.
- Cuando no existe un adecuado nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan informes y rumores que perturban e impiden la participación de los colaboradores para el logro de los resultados.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad en los datos que proporciona.

- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de los presupuestos y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto al sistema de control presupuestario.
- Falta de implicación de todo el personal en la elaboración del presupuesto. Si queremos que una persona (sea del nivel que sea) se involucre en su gestión/ resultados es imprescindible que haya participado en su elaboración.
- Las reglas de cálculo de las variables e importes clave no representan la realidad del negocio.
- Asignación deficiente de los recursos, es necesario realizar una distribución inteligente de los recursos internos entre los diferentes proyectos, áreas o departamentos.
- Presentar los datos demasiado tarde a los responsables impide realizar las mejoras oportunas.

Para evitar todo este cúmulo de problemas e ineficiencias, hay que diseñar un sistema presupuestario ágil y flexible, donde de forma sencilla puedan variarse los valores de los diferentes importes de ingreso y gastos, que permita revisar mensualmente las previsiones de un nivel más agregado a uno más ampliado si es necesario, y que se disponga de herramientas que hagan de forma automática el proceso de análisis y cálculo de desviaciones.



# CONTROL PRESUPUESTARIO

Nos proporciona una visión completa e innovadora sobre la planificación, elaboración implantación y seguimiento del presupuesto

## En este libro encontrará

- Las claves para un proceso óptimo de planificación presupuestaria
- La utilidad de los presupuestos para conseguir los resultados previstos
- Cómo evitar los principales errores en su elaboración y control
- Las etapas para la elaboración: fijar de forma óptima los responsables y tareas
- El contenido más adecuado del presupuesto adaptado a cada organización
- Las principales técnicas de seguimiento y control presupuestario
- El análisis de desviaciones como técnicas de control presupuestario
- Las herramientas de software como soporte del proceso presupuestario
- La forma de realizar y controlar los presupuestos de un proyecto
- El checklist de revisión del presupuesto
- Un caso práctico global de realización y control de un presupuesto