

SERIE PLANEACIÓN FINANCIERA

Administración Presupuestal

M.F. Ramón Díaz Muñoz



www.articafsc.com.mx

Antecedentes de la administración presupuestal

El presupuesto corporativo es la guía que marcará la forma en la que el flujo de efectivo de una empresa se comportará en el futuro. Administrar el presupuesto requiere de un sistema diseñado para crear y administrar el presupuesto de una compañía. El sistema debe estar basado en los principios de la Contabilidad Administrativa para poder manejar los siguientes procesos principales:

- Creación del Presupuesto.- En base a las expectativas del negocio, reflejando los objetivos y metas que se desean lograr.
- Control y seguimiento del Presupuesto.- Sin que esto implique burocratizar o limitar los recursos del flujo de efectivo de la empresa.
- Supervisión y análisis.- Saber cómo se ha ejercido el Presupuesto, lo que nos permite realizar la toma de decisiones necesarias para el éxito de la empresa.

El proceso presupuestal es el siguiente:



Definición del presupuesto

Crear un presupuesto y controlar los gastos de la empresa requiere el manejo de dos conceptos principales: Centros de Costos y Cuentas Contables.



En el caso de manejar proyectos de inversión, es necesario definir conceptos del presupuesto a manejar:

- Centros de costos
- Proyectos de inversión
- Conceptos de presupuesto



Para crear el presupuesto es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Cada área o departamento de la empresa debe tener asignado un centro de costos.
- Se establece para cada cuenta el monto que se destinará para ese gasto. Los montos pueden ser asignados de forma mensual o se pueden asignar de forma anual.
- La combinación de centros de costos y cuentas contables, genera una estructura para una buena administración del Presupuesto.
-

La complejidad del Presupuesto depende de la madurez que tenga la empresa con respecto a su Planeación Financiera.



El proceso común de generación de presupuesto se basa en la estructura del balance general de la compañía. Las cuentas contables presupuestadas pueden seguir el orden de dicho estado financiero para definir las secciones del presupuesto general:

- Presupuesto de Ingresos
- Presupuesto de Egresos
- Presupuesto de Costos
- Presupuesto de Gastos Administrativos
- Presupuesto de Gastos Operativos
- Presupuesto de Gastos Comerciales
- Presupuesto de Proyectos de Inversión
- Presupuesto de Gastos Financieros

Como resultado del ejercicio anterior, podemos obtener un estado de resultados presupuestado, el cual nos comenzará a proporcionar información ejecutiva para la toma de decisiones y fortalecer el proceso de Planeación Financiera.

Saber cuál será la utilidad presupuestada en cada uno de los periodos nos permitirá realizar ajustes al plan operativo establecido por la empresa. Saber si contamos con el suficiente recurso financiero o si se necesita conseguir capital para tareas específicas nos da un panorama general del impacto de las decisiones estratégicas.

Planeación Estratégica

Normalmente, es importante iniciar la construcción de presupuesto con una reunión ejecutiva, donde los mandos superiores, establecen los objetivos y metas a cumplir durante el siguiente ejercicio.

Cada objetivo establecido debe estar alineado con la Estrategia General establecida por la compañía. Algunos consejos útiles para establecer la Estrategia General son:

- Cuando elabore su misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa.
- Asegúrese de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.
- Recuerde que al elaborar su misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento.
- De vez en cuando es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización, que el futuro deseado es posible.

En cuanto a los objetivos y metas podemos considerar los siguientes puntos:

- Los objetivos son resultados específicos a largo plazo que una empresa espera lograr mediante su misión, permanecen estables un largo tiempo, por ser básicos para la empresa.
- Las metas son más específicas en cuanto a tiempo y factibles de ser cuantificadas, son blancos a alcanzar anualmente.
- Los objetivos suministran dirección, ayudan en la evaluación crean sinergia, apoyan el control y planificación efectiva.
- Los objetivos deben ser medibles, razonables, coherentes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

Los criterios con los que se deben de establecer los objetivos son los siguientes:

- **CONVENIENTES:** Alineados con la Misión
- **MENSURABLES:** Qué se espera y Cuándo
- **FACTIBLES:** Se pueden lograr
- **ACEPTADOS:** Por las personas y Por la Organización
- **FLEXIBLES:** Ajustable en contingencias
- **MOTIVADORES:** Retadores
- **COMPRESIBLE:** Redactados en forma sencilla
- **OBLIGACIÓN:** Verdadero compromiso
- **PARTICIPATIVO:** Formulados por el equipo
- **RELACIÓN:** Concatenados con los otros.

Una herramienta que es muy útil para establecer la posición actual de la empresa es el análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Con estos puntos claramente establecidos y comunicados a los responsables de generar el presupuesto, se puede ir asignando recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia establecida.

Construcción del Presupuesto

La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con el objetivo de la maximización de la ganancia del accionista.

Es claro que la captura de presupuesto se puede llevar a cabo a través de Excel en una hoja de cálculo:

Presupuesto 2014				
		Enero	Febrero	Marzo
Dirección General				
	Gastos Generales	1,000	2,000	3,000
Dirección de Mercadotecnia				
	Gastos Generales	1,000	2,000	3,000
Gerencia Administrativa				
	Gastos Generales	1,000	2,000	3,000
		3,000	6,000	9,000

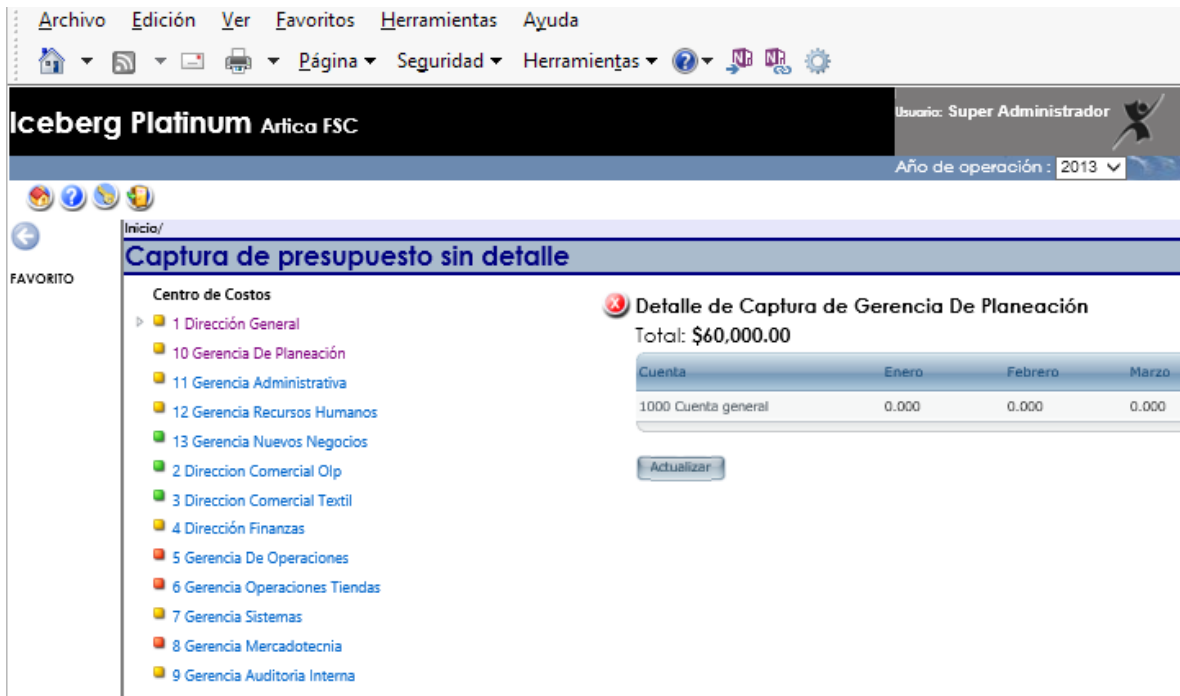
Sin embargo, la eficiencia para la captura, la distribución de la tarea de generación de presupuesto a las distintas gerencias y direcciones de la empresa, así como las múltiples copias y procesos de consolidación de la administración del presupuesto hacen que esta sea una labor muy pesada, desorganizada y con posibles pérdidas de tiempo de los mandos medios y superiores.

Insertar nuevos centros de costos, cuentas contables no consideradas, gastos excepcionales, proyectos de inversión, gastos fijos, gastos variables, presupuestos acumulados por centro de costos, entre otros, puede volver realmente compleja la creación del presupuesto.

También es importante considerar las modificaciones, proyecciones, uso de variables como inflación, crecimiento, tipo de cambio, etc., que nos permitirán establecer distintos escenarios económicos en los que se desenvolverá la empresa.

Las mejores prácticas empresariales indican que es importante utilizar una buena herramienta tecnológica para realizar la creación de presupuesto.

Iniciando con la captura, la herramienta deberá permitir capturar los centros de costos de la compañía, así como las cuentas contables que se presupuestarán. Un ejemplo es el siguiente:



Asignar solamente los centros de costos a los responsables de ese centro, evita distracciones al momento de realizar el presupuesto y las reuniones gerenciales de creación de presupuesto se puede convertir en un verdadero ejercicio de Planeación Financiera.

Una vez realizada la generación del presupuesto, se procede a la revisión consolidada de todo el presupuesto de la organización para darle su VoBo y dejarlo listo para su ejecución.

Sin embargo, es muy importante contar también con una herramienta que permita dar el seguimiento correcto al ejercicio del presupuesto, ya que en caso contrario, se convierte en solo una carta de buenas intenciones.

De ahí que el siguiente paso a considerar dentro de la empresa es el CONTROL DE GASTO.

El tema de Control de Gasto lo puedes seguir en el siguiente artículo de ArticaFSC.

Contacto:

M.F. Ramón Díaz Muñoz

Skype/email: rdiaz@artica.com.mx