

2.5. Los diferentes tipos de presupuestos

El modelo de formulación de presupuestos está íntimamente ligado al sistema de cálculo de costes por el que haya optado la empresa (costes directos, costes completos o por actividades), pero además depende de si se sigue la estructura de presupuestos rígidos o flexibles, de si se implanta una filosofía de presupuestos en base cero o de si se trabaja por programas o proyectos. La elaboración del presupuesto puede realizarse a través de las diferentes técnicas presupuestarias:

• Presupuesto rígido o estático

El presupuesto rígido o estático se confecciona cuando se utiliza para su cálculo un único nivel de actividad tanto de ingresos como de gastos previstos que no se ajustará con posterioridad. Este tipo de presupuesto es adecuado cuando el nivel de actividad real difiere poco del previsto, en principio las desviaciones son poco significativas.

• Presupuesto flexible

El presupuesto flexible permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función de los diferentes niveles de actividad, está muy relacionado con las variaciones en los costes fijos y variables. Sus ventajas: son presupuestos más exactos al comparar costes e ingresos reales y previstos para el mismo nivel de actividad. Sus inconvenientes: son de un tipo de tarea laboriosa al tener que analizar el comportamiento de todos los costes. La primera vez que se aplican en la empresa requieren gran esfuerzo por parte del personal.

• Presupuesto por programas

Es el que se calcula y desglosa en sub-actividades, de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Ayuda en la administración pública, pues obliga a planificar con mayor grado de análisis las inversiones y el gasto público.

Se utiliza en proyectos específicos que requieren inversión significativa, y en administraciones públicas sobre todo.

Ventajas: permite analizar el presupuesto de un programa en función de los objetivos, permite conocer la incidencia que origina la realización

de un programa. La formulación de programas y objetivos es a un plazo anual e incluso superior.

- **Presupuesto base cero**

Un presupuesto de base cero es el que no considera experiencias anteriores para planificar acontecimientos futuros: es una metodología de planificación y de confección del presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad. Se emplea el término de planificación porque se fijan objetivos y metas, y se toman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización; por otra parte, se analizan en detalle las distintas actividades que generan ingresos y costes para que permitan la obtención de los resultados deseados.

- **Principales objetivos**

- Eliminar actividades repetitivas e innecesarias.
- Priorizar tareas en función de su importancia.
- Evaluar otras tareas para aumentar la productividad y la rentabilidad o los resultados.
- Romper con la rutina establecida y diseñar una nueva metodología de confección del presupuesto.

Ventajas

- No se basa en el nivel de gastos de años anteriores, se empieza desde cero siempre.
- Permite eliminar la costumbre de aumentar los importes de los presupuestos presentados.
- Da a conocer la capacidad y creatividad de cada responsable porque debe ser imaginativo y novedoso.
- Establece para cada responsable una relación entre recursos, objetivos y resultados.

- **Presupuesto por actividades**

Para el caso de las empresas que tengan implantado un sistema de costes basado en las actividades (ABC) se presenta el sistema de confección de un presupuesto basado en las actividades (ABC). En la figura 2.8 se observan las diferencias entre este tipo de presupuesto y los más tradicionales.

Figura 2.8. Presupuesto tradicional frente al presupuesto por actividades

	Tradicional	Actividades
Unidad del presupuesto	Expresada como el coste de las áreas funcionales o de categorías de gastos.	Expresada como el coste de desarrollo de las actividades.
Interés en	Recursos requeridos.	Output o trabajo a realizar.
Orientación	Historia.	Mejora continua.
Papel de los proveedores y clientes	No se considera formalmente a los clientes y proveedores en el presupuesto.	Coordinación con proveedores y consideración de las necesidades del cliente en el presupuesto.
Objetivo de control	Maximizar el desempeño del gestor.	Control de procesos para sincronizar todas las actividades de la empresa.
Base de presupuesto	Basado en patrones de comportamiento de costes: fijos y variables.	Basado en la capacidad utilizada y no utilizada.

Estos sistemas o técnicas de confección de presupuestos explicados anteriormente son los conocidos y utilizados de forma más tradicional según cada circunstancia, pero tienen el condicionante de que no nos permiten estar preparados para lo inesperado, ya sea bueno o malo. En cambio, en ocasiones los presupuestos también los podemos describir de la siguiente forma:

- **Un presupuesto de supervivencia:** el mínimo necesario para que la organización o proyecto sobreviva y tenga un funcionamiento útil.
- **Un presupuesto garantizado:** se basa en los ingresos, que están en su mayor parte garantizados en el momento en el que se planifica el presupuesto. Sin embargo, las situaciones inesperadas pueden obligar a que se convierta en un presupuesto de supervivencia.
- **Un presupuesto óptimo:** cubre los ingresos normales y extraordinarios. Una vez que este ingreso extra se consigue, pasa a formar parte del presupuesto de trabajo habitual.

2.7. Aspectos clave en la elaboración y control del presupuesto

La elaboración y confección de los presupuestos debe ir acompañada siempre de un análisis previo de los diferentes aspectos clave en cada organización. Aunque este libro nos facilite y explique cómo desarrollar lo anterior, es necesario que se identifiquen los aspectos clave en cada una de las etapas de la elaboración y control del presupuesto. Los aspectos clave y el grado de utilización de las diferentes herramientas para la confección y control del presupuesto son de vital importancia para que todo el trabajo de confeccionar el presupuesto sea un éxito. Los aspectos clave se deben identificar en cada una de las siguientes fases o dimensiones temporales del proceso presupuestario, tal como se explica a continuación:

• Aspectos clave antes de la confección del presupuesto

La primera fase antes de empezar el trabajo de confección de un presupuesto nos debe permitir poder identificar los principales aspectos clave a tener en cuenta, ya que son la base de todo el proceso presupuestario que se elaborará posteriormente. A continuación se desarrollan algunos ejemplos de los aspectos clave de esta fase inicial:

- Se deben plantear los objetivos de la organización pensando en que después se plasmarán y desarrollarán en el presupuesto anual.
- Los objetivos de la empresa deben tener en cuenta todos los escenarios posibles.
- Los objetivos de la empresa deben poder estar plasmados en los presupuestos de forma monetaria. La participación e implicación de los diferentes responsables es esencial para el éxito en su consecución. La dirección de cualquier organización debe ser quien fije definitivamente los objetivos, las iniciativas o planes de acción para conseguirlos.
- Debe existir un conjunto de personas, lideradas por la dirección, que participe en la preparación del presupuesto inicial.
- Se debe determinar muy bien el planning y el contenido del presupuesto en esta primera fase.

• Aspectos clave durante la elaboración del presupuesto

Esta segunda fase es donde se empieza a trabajar intensamente con todos los componentes y herramientas del presupuesto. Deberemos poder identificar los aspectos clave que permitan, en definitiva, presentar un

presupuesto adecuado en calidad y cantidad de información, pero sobre todo que sea útil para que los diferentes responsables cumplan los objetivos previstos y puedan, en cualquier momento, tomar las decisiones más adecuadas. A continuación se desarrollan algunos ejemplos de los aspectos clave de esta segunda fase:

- Determinar el contenido de los presupuestos de la forma más concreta y real posible.
- Determinar la forma de negociación y aprobación, así como la justificación de los importes.
- Consolidar, de la forma más adecuada, los presupuestos operativos para obtener el presupuesto final.
- Revisar el presupuesto y su justificación muy a fondo antes de su aprobación final.

• Aspectos clave en el control y seguimiento del presupuesto

Por fin llegamos a la última fase, donde podemos analizar y comprobar si todo aquello que se presupuestó se ha ido cumpliendo en la parte de ingresos y gastos. Es importante no olvidar que un presupuesto es una herramienta de gestión —no sólo de control— y que debe permitir a los diferentes responsables anticiparse a los problemas y tomar las decisiones oportunas más adecuadas. A continuación se muestran los principales aspectos clave de esta tercera etapa:

- Analizar las desviaciones lo antes posible y no retrasar el proceso de estudio y explicación.
- Realizar las reuniones oportunas para analizar las desviaciones con los diferentes responsables; el grado de implicación será necesario
- Tomar decisiones lo antes posible y no creer que las cosas se arreglarán solas; las tendencias nos marcan el camino a seguir.
- Actualizar el presupuesto sólo si es absolutamente necesario.

3.1. Características del proceso de realización del presupuesto

El proceso de realización del presupuesto requiere cumplir una serie de características para que funcione de una forma adecuada y, además, sirva como herramienta básica del sistema de control y seguimiento de la consecución de los objetivos estratégicos. A continuación se detallan las principales características:

- El presupuesto no es la expresión de lo que se desea conseguir, sino que es la forma de expresar, en términos monetarios, los objetivos a conseguir, objetivos asumibles y alcanzables con los medios necesarios.

-
- Los objetivos que lleguen al presupuesto como punto de partida para su confección deben de ser coherentes y contar con los medios necesarios para alcanzarlos. El presupuesto como tal puede, al final, demostrar la posibilidad de conseguir los objetivos, pero no es su finalidad, antes estos objetivos deben de poder ser asumibles y alcanzables.
 - La dirección debe marcar, en la estrategia, los objetivos que servirán como punto de partida para la realización del presupuesto.
 - La dirección y los diferentes responsables, así como el resto de personas de la organización, deberían estar implicados en el proceso de confección del presupuesto.
 - Debería darse un alto grado de participación en la confección del presupuesto para que posibilite un mayor compromiso de todos los participantes en el proceso, tanto de los responsables como del resto de personal.
 - El presupuesto es una herramienta que permite gestionar los recursos, pero partiendo de unos datos previstos frente a una realidad que irá sucediendo en cada momento, deberemos poder analizar si se mantienen fijos los recursos o se pueden ir revisando en cada período, esto dependerá de diferentes factores, tanto internos como externos, a la propia organización.
-
- Los diferentes presupuestos se componen de los datos aportados por los departamentos, áreas o responsables de cada organización y los convierte en un único documento —el presupuesto—, cuyo fin principal es alcanzar unos determinados resultados.
 - El presupuesto debe servir para unir los esfuerzos realizados por todos los responsables y las personas implicadas en la consecución de los objetivos fijados.
 - El contenido de los datos e informes utilizados deben ser diseñados para que se puedan controlar con posterioridad mediante el análisis de las desviaciones y sirvan como base para la toma de decisiones.
 - El diseño o formato del presupuesto debe ser igual que los datos obtenidos en la realidad de la organización para poder hacer los análisis comparativos pertinentes.
 - El sistema utilizado para realizar el presupuesto debe incluir la utilización de información de tipo cuantitativa y cualitativa que plasme y sirva de base de control de la actuación de los diferentes responsables.
 - Debe iniciarse el proceso de elaboración del presupuesto con la antelación suficiente y con el máximo de información posible.
-
- La revisión del presupuesto debe realizarse siempre que sea necesario y hasta que sirva para plasmar los objetivos previstos.

3.2. Tareas del responsable de coordinar el presupuesto

El coordinador del proceso de realización y seguimiento del presupuesto debería ser el interlocutor entre la dirección y los responsables de los diferentes presupuestos, además, debe tener un conocimiento de todo el proceso de realización del presupuesto a nivel técnico, de los soportes del mismo y de la gestión del sistema de información.

El coordinador del presupuesto debería explicar a los diferentes responsables el proceso presupuestario y que éstos sean quienes utilicen y realicen el máximo trabajo posible para su elaboración y seguimiento, asumiendo una gran implicación de los mismos y un elevado compromiso. A continuación se explican los diferentes trabajos a realizar o a coordinar por parte del coordinador del presupuesto:

- Realizar una labor de asesor dando el soporte y ayuda necesarios para el resto de responsables en la realización y seguimiento de sus presupuestos. Es el responsable de dar soporte a la dirección y a los diferentes responsables coordinando y supervisando todos los trabajos del sistema de confección del presupuesto, además, presta su ayuda para solucionar dudas y problemas que surgen en el proceso presupuestario.
- Debe conocer perfectamente el contenido de la estrategia y los objetivos de la empresa que se transmiten a los diferentes responsables.
- Verificar que los objetivos estratégicos queden plasmados en el presupuesto y comprobar que se cumplan.
- Coordinar la integración entre los diferentes presupuestos operativos y que plasmen los objetivos a cumplir por los diferentes responsables.
- Desarrollar todos los procesos y trabajos que den soporte al presupuesto: es el responsable de diseñar, recoger y poner en práctica todos aquellos procedimientos y metodologías necesarias para que el proceso de confección del presupuesto funcione de forma óptima, y además debe poder entender los cambios que se produzcan y afectan a toda la empresa en su conjunto en este proceso de confección del presupuesto.
- Organizar y preparar todas las reuniones necesarias, facilitando el soporte técnico, informativo y documental para que se pueda realizar el proceso presupuestario.

- Confeccionar los estudios, análisis e informes de control relacionados con el proceso presupuestario y que analicen el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar la integración de los presupuestos y analizar la coherencia de los diferentes tipos de presupuestos para poder obtener los resultados previstos.
- Es el responsable de que los cambios que se producen se apliquen en el proceso presupuestario y de que se verifique posteriormente que se han producido.
- Debe diseñar y dominar todas las herramientas de desarrollo y presentación de datos e informes del presupuesto.
- Deberá supervisar todo el sistema de control de desviaciones que servirá para que los responsables puedan analizarlas y tomar medidas al respecto.
- Debe asegurar el correcto funcionamiento del sistema de análisis y control del presupuesto: fiabilidad, plazos de entrega, funcionamiento, accesibilidad, seguridad y calidad.
- Utilizar los medios suficientes para acceder a toda la información y a todas las explicaciones posibles de todos los responsables y del resto de personal de la empresa en cuanto al proceso de realización y análisis del presupuesto.
- Diseñar y controlar la herramienta que sustenta el presupuesto: el sistema de realización y puesta en marcha del presupuesto requiere una o varias herramientas, adaptadas para desarrollar el presupuesto, lo que obliga a diseñar un sistema de información simplificado y cuyo objetivo fundamental es realizar el presupuesto y su seguimiento.
- Conocer la utilización de las herramientas informáticas necesarias para poder realizar el presupuesto y las simulaciones de éste y su seguimiento.
- Diseñar un calendario para la realización del presupuesto, adaptado a las necesidades y circunstancias de cada organización. Este calendario de realización y control del presupuesto indicará las fases generales de realización, y en cada una de ellas se deberán determinar los