



*LICENCIADOS EN CONTADURIA  
PUBLICA Y FINANZAS*

**UNIDAD I**

**SISTEMAS DE CONTROL PRESUPUESTAL**

La gestión de las empresas se realiza en un entorno muy complejo, por eso, es de vital relevancia que para alcanzar el éxito en toda organización, se haga una adecuada planeación de las actividades futuras, un control eficaz de las mismas y una adecuada coordinación entre ellas.

Las labores anteriores, se pueden realizar eficientemente mediante los presupuestos, los cuales cuantifican los planes cualitativos (políticas, estrategias, etc.), lo que permite contar con un plan de acción de fácil interpretación para quienes deban cumplirlos, por cuanto éstas no están sujetas a interpretaciones.



## 1.1 Definición E Importancia De Los Presupuestos Y Del Sistema De Control Presupuestal, Como Herramienta De Planeación, Control Y Evaluación De Objetivos Logrados

El presupuesto debe cubrir todas las áreas de una organización, de manera que la información que se maneje represente un plan de acción, para las personas que realizan las actividades empresariales.

El presupuesto es una herramienta esencial en la administración de una empresa, pero depende del esfuerzo que se ponga en su elaboración e implementación.

## ETIMOLOGÍA DEL PRESUPUESTO

La palabra presupuesto se compone de dos palabras latinas:

PRE = que significa “antes de” y

SUPUESTO = indica “hecho, formado”

Por consiguiente, presupuesto significa “**Antes de hecho**”.

## **ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de provenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

## DEFINICIONES DE PRESUPUESTO

En realidad no existe una única definición de presupuesto, ya que cada autor pretende dar una connotación distinta de lo que es el presupuesto, por lo tanto, a continuación se presentan los enunciados que plantean algunos autores.

*“Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”*

(Ramírez, 2005, p.270).

## **IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Las empresas se encuentran en un entorno económico en donde lo predominante es la incertidumbre, por lo tanto, los riesgos que se tienen que asumir son mayores, de allí la importancia de elaborar presupuestos porque:

- A. Ayudan a minimizar los riesgos en las operaciones de la empresa.
- B. Sirven de mecanismo para la revisión permanente de las políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia las metas establecidas.
- C. A través de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

- D. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- E. Sirven para establecer controles financieros en la empresa.
- F. Mide el desempeño de las distintas áreas de la empresa y provee unas metas comparables en cada una de ellas en forma global.
- G. Estipula el límite y alcance los desembolsos realizados por la empresa.



- H. Determina por centros de responsabilidad, los responsables de su aplicación.
- I. Presenta por anticipado el monto de los gastos de las actividades que se realizarán en la empresa.
- J. Reduce al mínimo los costos por compras innecesarias, despilfarros de materiales, tiempo, etc.

## **Sistema de Control Presupuestal**

Si hay una herramienta fundamental para una empresa, esa es el control presupuestario.

Este es uno de los términos económicos más importantes que un empresario o un emprendedor debe tener a mano a la hora de gestionar un negocio de forma eficaz.

El control presupuestario es el conjunto de ideas, acciones y herramientas necesarias para mantener el equilibrio entre gastos e ingresos y conseguir que las cuentas estén liquidadas.



## 1.1 Definición E Importancia De Los Presupuestos Y Del Sistema De Control Presupuestal, Como Herramienta De Planeación, Control Y Evaluación De Objetivos Logrados

¿Para qué sirve el control presupuestario?

Una de las tareas necesarias para poder llevar a cabo el control presupuestario correctamente es la medición a lo largo del tiempo y el registro de todas las entradas y salidas de dinero.

Sólo así podremos aplicar los múltiples usos que tiene el control presupuestario, entre los que destacan:

1. **La comparación entre los objetivos iniciales y los datos obtenidos** en la práctica, ya sea durante determinados periodos de tiempo o ejercicios.
2. Una **toma de decisiones más flexible** gracias a la posibilidad de prever y modificar acciones y remesas según las circunstancias del presupuesto.
3. Una **medición más efectiva** de las decisiones tomadas en el presupuesto.

¿Cuáles son los principios del control presupuestario?

El funcionamiento del control presupuestario se basa en una serie de principios que ayudan a planificar y gestionar los recursos de una empresa de manera eficiente:

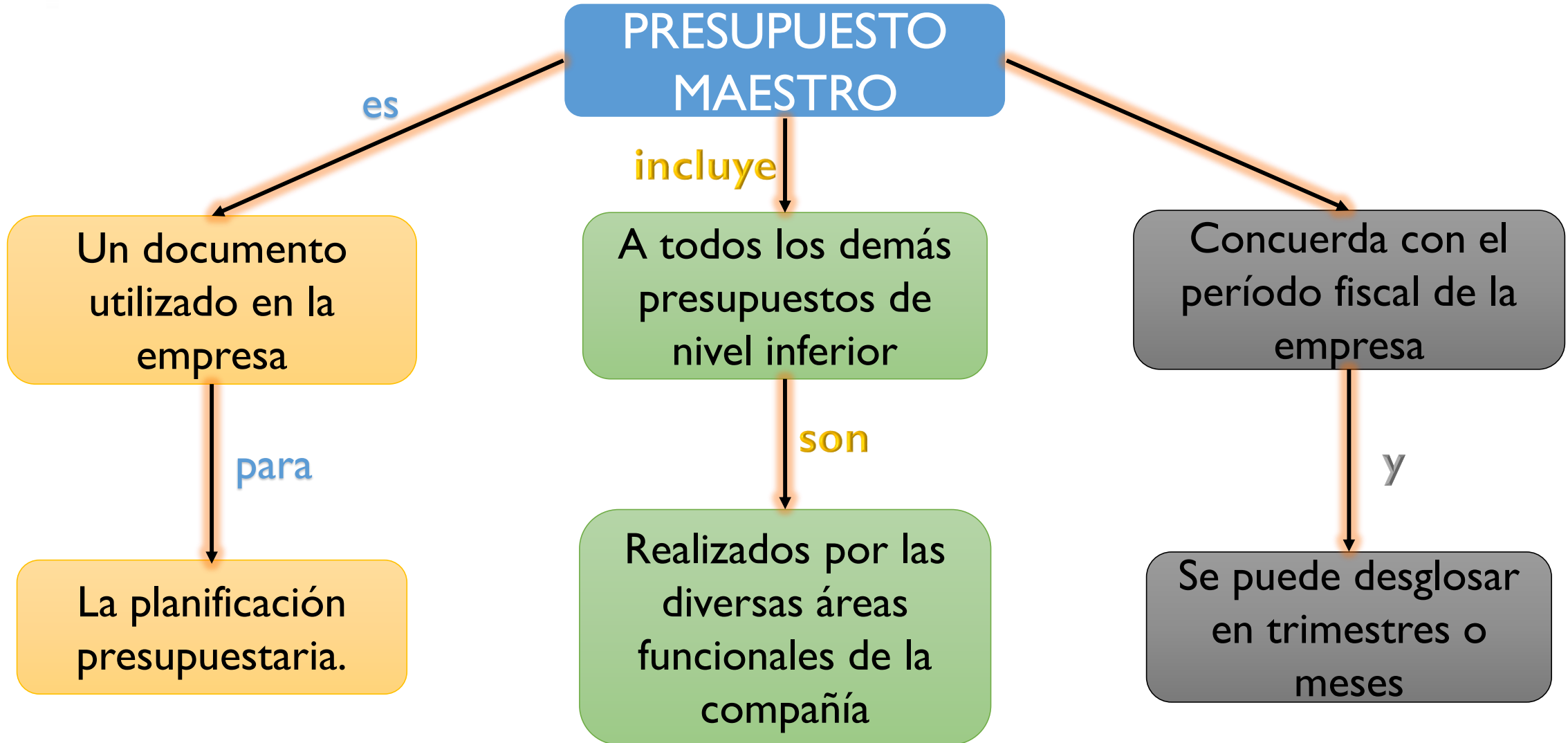
- Principios de **previsión**
- Principios de **planificación**
- Principios de **organización**
- Principios de **dirección**
- Principios de **control**

### Principios de **previsión**:

Se basan en la posibilidad de pronosticar, de determinar una cantidad monetaria y de establecer una serie de objetivos a conseguir, ya que sólo así se puede prever algo.

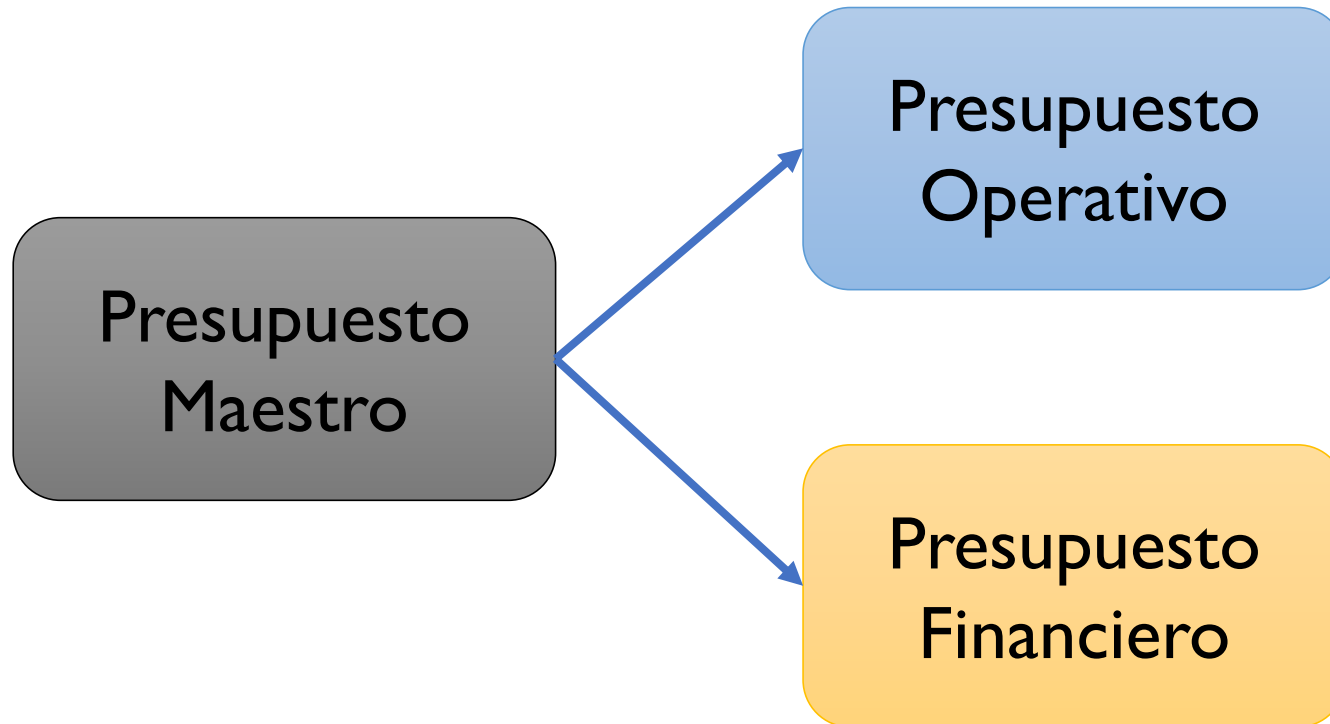
### Principios de **planificación**:

estos consisten en: Precisar las acciones, Hacer costeable la instalación del control presupuestario, Dar flexibilidad a los presupuestos para poder tener un margen ante posibles cambios impredecibles y sus consecuencias, Mantener una unidad en cuanto a un solo presupuesto y coordinarse para aplicarlo, Confiar en la efectividad del control presupuestario, etc.



En otras palabras, el presupuesto maestro incluye todos los demás presupuestos financieros.

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "presupuestos intermedios" que pueden agruparse en dos grandes áreas:





#### Presupuestos Operativos.

Es el de utilización más frecuente. Debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo.

**Los elementos  
que integran**

Presupuesto de ventas

Presupuesto de compras

Presupuesto de gastos de venta

Presupuesto de publicidad

Presupuesto de administración.

#### Presupuestos Financieros.

Es una herramienta la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa.

Los elementos  
que integran

Presupuesto de Ingresos

Presupuesto de Egresos

Flujo Neto (diferencia entre ingreso y egreso)

Caja Final, Caja Inicial, Caja Mínima

### **Presupuesto por Programas**

Esta herramienta es un conjunto de procedimientos que, sistemáticamente ordenados en forma de proyectos, actividades, obras y trabajos a efectuar, señalan objetivos y costos de ejecución, racionalizan el gasto público y mejoran la selección de actividades de un gobierno.

Cumple con el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, pero también incluyen objetivos de largo y mediano plazo.

**ES UN INSTRUMENTO QUE GENERALMENTE SE APLICA EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y EN EL PROPIO GOBIERNO**

### Categorías del Presupuesto por Programas

#### Función

La parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución

#### Programa

Comprende el conjunto de actividades relativamente homogéneas encaminadas a cumplir con los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a los cuales se asignan recursos humanos, materiales y financieros, administrados por una unidad ejecutora

#### Sub- programa

Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

#### Actividad

Esta es una división más reducida de cada una de las acciones que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos y metas expresadas en los programas

Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre de cero; es decir se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo. Se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro.

Es el proceso de realizar un presupuesto basado únicamente en las expectativas para el año siguiente, sin referencias a los años anteriores, sin base de datos históricos; también en nuevas operaciones que sean diferentes a las habituales de la empresa

El proceso base cero proporciona información detallada sobre el dinero que se necesita para lograr los resultados deseados, enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

También se considera una herramienta técnica presupuestal mediante la cual se revalúan cada año todos los programas y gastos, siempre a partir de cero, como si fuera la primera operación.

Para Marriner (2009, pág. 25), el presupuesto constituye un programa de actividades detallado y planificado, que brinda las ventajas que se detallan a continuación:

- a) Contribuye a establecer un sistema claro de responsabilidades, porque asigna a cada órgano o persona unas competencias y responsabilidades concretas.
- b) Establece las metas de los diferentes servicios, departamentos y unidades.
- c) Proporciona una serie de normas estándares de rendimiento.

- d) Determina la naturaleza continua del proceso de planificación y control.
- e) Motiva a los gestores a realizar un análisis detallado de las diferentes operaciones que lleva a cabo la organización.
- f) Ayuda a tomar decisiones basadas en un examen cuidadoso de la situación y de las circunstancias concretas.
- g) Contribuye a aclarar las debilidades de la organización.
- h) Permite hacer una previsión de las necesidades de personal, equipamiento y suministros, permitiendo la generación de menores costos y optimización de recursos.



No obstante, la utilización del presupuesto como herramienta de gestión empresarial también presenta limitaciones que deben ser consideradas para minimizar el riesgo de su existencia en las actividades de las organizaciones.

Los autores, como producto de la realización de estudios de investigación respecto al tema, concuerdan en que otras de las limitaciones de los presupuestos son:

- a) Son costosos para la empresa.
- b) Demandan una cantidad considerable de tiempo y esfuerzos.

- c) Suelen ser extremadamente pormenorizados, por lo cual se requiere una gran cantidad de datos para alcanzar altos niveles de precisión y fiabilidad en los pronósticos.
- d) Restringen el grado de flexibilidad y reacción.
- e) Fortalecen la cadena vertical de mando.
- f) No contemplan las estructuras de redes que las organizaciones están adoptando.
- g) Se actualizan con poca frecuencia

Los costos predeterminados son las estimaciones proyectadas de costos que hace una empresa de manufactura. Se realizan incluso antes de comenzar la fabricación de un producto.

En algunas ocasiones, también pueden recibir el nombre de costos estándar.

El cálculo para los costos predeterminados se realiza sobre la base de las diversas variables que afectan a la producción, como la materia prima, la mano de obra, los gastos de fábrica, etc.

¿Para qué sirven los costos predeterminados?

La idea detrás del cálculo de los costos predeterminados es poder comprender mejor el presupuesto que se necesitará para fabricar un producto.

También para advertir, luego de haberse completado la producción, si la compañía ha tenido un mejor o peor desempeño de lo que estaba presupuestado, o si se encuentra alguna variación.

### Presupuesto

Un presupuesto siempre se compone de costos predeterminados, ya que sería imposible incluir en él el costo real exacto de un artículo el día en que se finalice el presupuesto.

### PROYECTO

Es la idea que se tiene de algo que se piensa hacer y de cómo hacerlo.

Es un conjunto de disposiciones detalladas que se conforma para la ejecución de un fenómeno de importancia.

Conjunto de escritos, cálculos y esquemas y sistemas que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o ingeniería.

## 1.5 Los Presupuestos Y Otras Herramientas De Planeación (Proyectos Y Programas)

### PROGRAMAS

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos.

el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades

su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

## 1.6 Las Fases Del Proceso Administrativo Y Su Relación Con Los Presupuestos

La función de los buenos presupuestos en la Administración de un negocio se comprende mejor cuando esto se relacionan con los fundamentos de la Administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas:

1. Planeación,
2. Organización
3. Coordinación
4. Dirección
5. Control

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse como una parte importante del ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye.



Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y la vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto nace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrado lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Analizar y estudiar de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den a lo siguiente:

- a) Localizar el área del problema
- b) Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y los funcionarios de dicha área.
- c) Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- d) Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- e) Entablar pláticas con el funcionario en línea.

La Evaluación Presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

### FINES DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

La Evaluación Presupuestaria Institucional tiene los siguientes fines:

- a) Determinar el grado de "Eficacia" en la ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos,

- b) Determinar el grado de "Eficiencia" en el cumplimiento de las metas presupuestarias
- c) Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos
- d) Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego al primer semestre del presente año
- e) Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional durante el II semestre

### **(¿Qué y cómo se va a hacer?)**

Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, a través de las cuales se determinan los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan básicamente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de llevar a cabo la estimación.

Toda herramienta que se diseñe para administrar con mayor facilidad una organización, debe ser puesta en práctica cuidadosamente, controlando que las personas que harán uso de ella, la acepten como algo que les ayudará en su desarrollo y no como un instrumento de carácter negativo, destinado a reprimir su labor.

De ahí que si se acepta todas las ventajas que ofrece un presupuesto, para ser utilizado en las empresas, se debe evitar el surgimiento de circunstancias que podrían, conducir al fracaso de la implantación del mismo.

Es necesario hacer hincapié en este aspecto, porque es en el personal, en el activo humano, en cuyas manos está el éxito o fracaso de todas las herramientas administrativas.

Los criterios que aseguran el éxito de los presupuestos son los siguientes:

- Los presupuestos deben ser para ayudar, más que para verificar fallas o éxitos.
- El presupuesto debe ser fruto de todos los integrantes de la organización.
- El presupuesto no debe generar conflictos en la organización.

- Los presupuestos deben ser para ayudar, más que para verificar fallas o éxitos.

Se afirma comúnmente que, si fue mayor lo real que lo presupuestado, el resultado es desfavorable; si ocurre lo contrario, el saldo sería favorable.

Ambas afirmaciones son totalmente falsas, debido a que lo que se busca al calcular las variaciones, es encontrar indicios y, con ello, detectar cuáles fueron las causas que condujeron a esa variación, lo que debe servir de retroalimentación al responsable de dichas variaciones, para que repita los aciertos y elimine las fallas.



- El presupuesto debe ser fruto de todos los integrantes de la organización.

Otra de las causas que suelen conducir los presupuestos al fracaso, es su imposición a los subordinados, sin hacerlos partícipes del proceso de su elaboración.

Todas las personas que tengan que intervenir para el éxito del plan maestro, deben participar en el diseño del presupuesto; además, se sentirán más comprometidas para su logro, ya que fueron ellas quienes fijaron las metas que se pretenden alcanzar, y no otras personas quienes se las impusieron

- El presupuesto no debe generar conflictos en la organización.

Al estar diseñando el presupuesto, hay que considerar que dentro de él quedarán integradas todas las áreas de la empresa, las cuales deben visualizar el objetivo global de la organización y no los objetivos particulares de cada una de ellas.

Un ejemplo clásico de esta situación es lo referente a los inventarios: mercadotecnia tendrá interés en que exista la mayor cantidad posible de inventarios, ya que con ello asegura satisfacer la demanda; finanzas no estará de acuerdo con esa posición debido a que el inventario tiene costos de mantenimiento, lo cual va a reducir la rentabilidad y liquidez de la empresa; producción se preocupará por manejar inventarios variables, a fin de tener una producción estable, sin importar si tiene picos o no de inventarios, que le originan costos a la empresa.