



# ANTOLOGIA

## PRESUPUESTOS

### *LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS*

### *6° CUATRIMESTRE*

Mayo-Agosto

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Objetivo de la materia

---

**Objetivo de la materia:** Que los alumnos tengan los conocimientos y aprendan a utilizar las herramientas, que ayuden a anticiparse a eventualidades futuras y poder prever, también podrán controlar y evaluar, la gestión de la empresa y tomar decisiones correctivas pertinentes, a fin de mejorar los resultados de la gestión.

### **UNIDAD I SISTEMAS DE CONTROL PRESUPUESTAL.**

- 1.1. Antecedentes de los presupuestos.
- 1.2. Definición e importancia de los presupuestos
- 1.3. Sistema de control presupuestal, Como herramienta de planeación, control y evaluación de objetivos logrados.
- 1.4. Clasificación, características y aplicabilidad de los presupuestos.
  - 1.4.1 Presupuesto maestro.
  - 1.4.2 Presupuesto por programas
  - 1.4.3 Presupuesto base cero
- 1.5. Ventajas y limitaciones de los presupuestos
- 1.6. Elementos de un presupuesto
- 1.7. Correlación de los costos predeterminados con los presupuestos
- 1.8. Los presupuestos y otras herramientas de planeación (proyectos y programas)
- 1.9. Las fases del proceso administrativo y su relación con los presupuestos
- 1.10. Fase de control.
  - 1.11 Los Presupuestos y El Factor Humano
  - 1.12 Recomendaciones en el proceso de la preparación del presupuesto.

### **UNIDAD II PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

- 2.1 Proceso de la planificación
- 2.2 Presupuesto como dispositivo de control.
- 2.3 Presupuestos como enfoque gerencial.
- 2.4 Los objetivos a largo plazo y la relación de éstos, con los de mediano y corto plazo (Planes financieros a L/p, M/p y C/p)
- 2.5 Organización previa a la elaboración de los presupuestos
- 2.6 El periodo de elaboración
- 2.7 La participación de diferentes departamentos de la empresa y los trabajos previos de éstos.
- 2.8 Diagrama o flujo general del proceso de elaboración del presupuesto
- 2.9 El plan para elaborar el presupuesto
- 2.10. La información inicial y los indicadores económicos y de futuros.
  - 2.11. El presupuesto como herramienta de gobierno.

### **UNIDAD III EL PRESUPUESTO MAESTRO (CASOS PRACTICOS)**

- 3.1 Planteamiento del caso y análisis de la información inicial

- 3.2 Elaboración de Presupuestos
- 3.3 Pronostico de ventas y complementarios
- 3.4. Determinación de la necesidad de producción
- 3.5 Análisis de la capacidad instalada y los presupuestos de necesidad de recursos.
- 3.6 Activos fijos
- 3.7 Recursos humanos
- 3.8 Recursos financieros
- 3.9 Presupuesto de producción y complementarios
- 3.10 Presupuesto de gastos de operación y complementarios
- 3.11 Presupuesto de impuestos
- 3.12 Presupuesto de flujo de efectivo
- 3.13 Estados financieros pro-forma
- 3.14 Estado de costo de producción y de lo vendido
- 3.15 Estado de resultados Y Estado de posición financiera.

#### **UNIDAD IV EJECUCION DEL PRESUPUESTO.**

- 4.1 Etapas para la realización de un presupuesto.
- 4.2 Ejecución del presupuesto.
- 4.3 Adecuación del control interno (Organización, procedimientos, políticas y normas).
- 4.4 Puesta en marcha (fase de control).
- 4.5 Control presupuestal.
- 4.6 Determinación de variaciones y sus causas
- 4.7 Control administrativo y Corrección operativa (ajuste según presupuesto).
- 4.8 Control de operaciones.
- 4.9 Control del desempeño.
- 4.10 Evaluación de objetivos logrados.
- 4.11 Corrección a los presupuestos (Circunstancias y razones).

## INDICE

### Contenido

|  |    |
|--|----|
| UNIDAD I. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL .....  | 9  |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS.....   | 10 |
| CONCEPTOS GENERALES DE PRESUPUESTO .....   | 12 |
| 1.2 Definición E Importancia De Los Presupuestos.....  | 13 |
| 1.3. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.....  | 16 |
| 1.4. CLASIFICACIÓN, CARACTERÍSTICAS Y APLICABILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS. ....  | 18 |
| 1.4.1 PRESUPUESTO MAESTRO. ....  | 18 |
| 1.4.2. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .....   | 19 |
| 1.4.3 PRESUPUESTO BASE CERO .....  | 20 |
| I.5. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.....  | 21 |
| I.6 ELEMENTOS DE UN PRESUPUESTO.....   | 22 |
| 1.7. CORRELACIÓN DE LOS COSTOS PREDETERMINADOS CON LOS PRESUPUESTOS.....   | 23 |
| 1.8. LOS PRESUPUESTOS Y OTRAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN (PROYECTOS Y PROGRAMAS) .....   | 24 |
| 1.9. LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON LOS PRESUPUESTOS .....   | 25 |
| 1.10. FASE DE CONTROL: OPERACIONES REALES DE CONTROL.....  | 25 |
| 1.11 LOS PRESUPUESTOS Y EL FACTOR HUMANO.....  | 28 |
| 1.12 RECOMENDACIONES EN EL PROCESO DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO..   | 29 |
| <b>UNIDAD II</b> .....   | 30 |
| PLANEACION DEL PRESUPUESTO.....  | 30 |
| 2.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....  | 30 |
| 2.2. PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.....  | 31 |
| Las características que definen este nivel de planificación pueden resumirse de la siguiente forma: .....                            | 31 |
| 2.3. Presupuestos: un enfoque gerencial.....   | 34 |
| 2.4 LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y LA RELACIÓN DE ÉSTOS, CON LOS DE MEDIANO Y CORTO PLAZO (PLANES FINANCIEROS A L/P, M/P Y C/P) ..... | 34 |
| 2.5 Organización Previa A La Elaboración De Los Presupuestos Labor de concientización....  | 36 |
| 2.6. El Periodo De Elaboración .....   | 36 |
| 2.7. La Participación De Diferentes Departamentos De La Empresa Y Los Trabajos Previos De Éstos. ....                                | 40 |
| 2.8. Diagrama O Flujo General Del Proceso De Elaboración Del Presupuesto Diagrama de Flujo .....                                     | 42 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.9. El Plan Para Elaborar El Presupuesto .....  | 44        |
| 2.10 La Información Inicial Y Los Indicadores Económicos Y De Futuros.....                   | 46        |
| 2.11. El presupuesto como herramienta de gobierno.....                                       | 49        |
| <b>UNIDAD III.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>EL PRESUPUESTO MAESTRO .....</b>  | <b>51</b> |
| 3.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO Y ANALISIS DE INFORMACIÓN FINANCIERA. ....                       | 51        |
| 3.2. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.....  | 52        |
| 3.3.- PRONOSTICO DE VENTAS Y COMPLEMENTARIOS. ....   | 53        |
| 3.4. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE PRODUCCIÓN .....                                       | 58        |
| 3.5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA Y LOS PRESUPUESTOS DE NECESIDAD.....                 | 58        |
| 3.6. ACTIVOS FIJOS .....   | 61        |
| 3.7. RECURSOS HUMANOS.....   | 62        |
| 3.8. RECURSOS FINANCIEROS .....  | 63        |
| 3.9. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y COMPLEMENTARIOS .....                                       | 63        |
| 3.10 Presupuesto de gastos de operación y complementarios.....                               | 65        |
| 3.11. PRESUPUESTO DE IMPUESTOS.....  | 66        |
| 3.12. PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO .....   | 67        |
| 3.13. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA .....  | 70        |
| 3.14. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y DE LOS VENDIDO .....                                   | 72        |
| 3.15. ESTADO DE RESULTADOS Y ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA. ....                             | 74        |
| <b>UNIDAD IV.....</b>  | <b>75</b> |
| <b>EJECUCION DEL PRESUPUESTO .....</b>   | <b>75</b> |
| 4.1. Etapas para la realización de un presupuesto. ....                                      | 75        |
| 4.2. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO .....   | 76        |
| 4.3. Adecuación Del Control Interno (Organización, Procedimientos, Políticas Y Normas) ..... | 77        |
| 4.4. PUESTA EN MARCHA (FASE DE CONTROL).....   | 83        |
| 4.5. CONTROL PRESUPUESTAL .....  | 86        |
| 4.6. DETERMINACIÓN DE VARIACIONES Y SUS CAUSAS .....   | 87        |
| 4.7. CONTROL ADMINISTRATIVO Y CORRECCIÓN OPERATIVA. ....                                     | 88        |
| 4.8. CONTROL DE OPERACIONES .....  | 88        |
| 4.9. CONTROL DEL DESEMPEÑO .....   | 89        |
| 4.10. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS LOGRADOS .....   | 92        |
| 4.11. CORRECCIÓN A LOS PRESUPUESTOS (CIRCUNSTANCIAS Y RAZONES).....                          | 94        |

## UNIDAD I.

## SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

### I.1. ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

Para Burbano (2011), “La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas, desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios, babilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos”.

Los orígenes del presupuesto se remontan hacia finales del siglo XVIII, momento en el que dentro del sector público, en el Parlamento Británico, se presentaban los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control. (Burbano, 2011, pág. 3).

Autores como Díaz, Parra y López (2012) concuerdan en que: “A lo largo de la historia, el presupuesto ha experimentado una serie de cambios”.

A continuación se presenta, un resumen de los principales acontecimientos que marcan la evolución histórica del presupuesto a través del tiempo.

Tabla 1:

#### RESUMEN DE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL PRESUPUESTO

| Período | Hechos relevantes   |
|---------|---|
| 1820    | Francia adopta el sistema en el sector gubernamental  |
| 1821    | Estados Unidos lo acoge como elemento de control del gasto público, y como herramienta para los funcionarios, cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales. |

|                    |  |
|--------------------|--|
| <p>1912 - 1915</p> | <p>Después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado lo aplica para controlar los gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En esta época, el crecimiento de empresas industriales es importante y se proponen métodos que permitan tener una adecuada planeación empresarial.</p> |
| <p>1928</p>        | <p>Aparecen sistemas de costeo estándar que resultan claves en los análisis de los costos, que llevan a que las empresas establezcan la necesidad de realizar y analizar los presupuestos, previo a la toma de decisiones, siendo el tratamiento particular al sistema de “presupuesto flexible”.</p>  |
| <p>1930</p>        | <p>Se celebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en Ginebra, en el que se definen los principios básicos del sistema.</p>   |
| <p>1948</p>        | <p>El Departamento de Defensa de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.</p>   |

|      |   |
|------|---|
| 1965 | El gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto, e incluye en las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”. |
| 1970 | Aparece el sistema base cero. En esta época surgen varios métodos como la proyección estadística de los estados financieros.  |

### **Etimología:**

La palabra presupuesto viene del latín. Pre = Que significa antes de, o delante de; y Supuesto = (Suppositus) Hecho, hipótesis, creído o dado por cierto.

Así lo menciona Araujo (2012), indicando que la etimología de la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas; pre que significa, antes de; y supuesto que es hecho, formado. Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho”.

Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho”, “el supuesto previsto con antelación”. (Ministerio de Finanzas,[MF], 2015).

Debido a que el presupuesto representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello, la Real Academia Española (RAE), durante muchos años, no lo aceptó y mantuvo el criterio que debía usarse el verbo presuponer, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto, sin embargo, en la décima novena edición del diccionario académico, aparece incluido el verbo presupuestar, por lo que está bien dicho por ejemplo: resultados presupuestados, por ser participio.

### **Conceptos Generales De Presupuesto**

Para Horngren y otros (2006), un presupuesto es:

“Una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado”.

Bajo la misma línea de pensamiento, autores como Jiménez y Espinoza (2006) manifiestan que un presupuesto es: “Un plan que muestra cómo habrán de ser adquiridos y utilizados los recursos a lo largo de un intervalo específico. Mientras están las operaciones en proceso, el presupuesto sirve de base de comparación, y facilita el proceso de control”

Algunos estudios han mostrado, que el presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados, y valorados para la reducción y control de costos. Los defensores de los presupuestos llegan a afirmar: que el proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente, a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en la mente de éste.

En este sentido, Muñiz (2009) define el presupuesto como:

“Una herramienta de planificación que, de una forma, determinada, integra y coordina las Áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios, los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado, para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Por su parte, Burbano (2011) considera que: El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las siguientes responsabilidades:

“a) Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas, b) Interrelacionar las funciones empresariales en observancia a un objetivo común mediante la delegación, de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas y, c) fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación”.

## **1.2 Definición e Importancia de los Presupuestos**

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 misma 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.

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”. (Del Rio, 2009)

### 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 (Del Rio, 2009).

### 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).

□ “El presupuesto es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas” (Mendoza, 2004, p.3)

□ “Es la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Así, sirve como un importante instrumento de dirección; es quizás la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande” (Kafury, 1996,

- **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) Genera claridad en la comprensión de las metas de la empresa.
- j) Presenta por anticipado el monto de los gastos de las actividades que se realizarán en la empresa.

k) Reduce al mínimo los costos por compras innecesarias, despilfarros de materiales, tiempo, etc.

### **1.3. 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. Se trata controlar que se está cumpliendo con el presupuesto establecido y llevar a cabo las medidas necesarias para ello. De hecho, el presupuesto es el elemento esencial del control presupuestario, a partir del cual se pueden calcular los posibles gastos de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, o también conocido como ejercicio, así como estimar los ingresos que se van a recibir.

De esta forma, gracias al control presupuestario podemos anticiparnos a posibles problemas que surjan y que afecten al presupuesto, ya sea por un aumento o un descenso de los gastos y los ingresos.

#### **¿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:

- La comparación entre los objetivos iniciales y los datos obtenidos en la práctica, ya sea durante determinados periodos de tiempo o ejercicios.
- Una toma de decisiones más flexible gracias a la posibilidad de prever y modificar acciones y remesas según las circunstancias del presupuesto.
- 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: 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 que se van a llevar a cabo
  - 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
  - Participar de forma colectiva en la planificación y el control del presupuesto
  - Cerrar la planificación antes de que el periodo del presupuesto comience para tener oportunidad de cumplir con lo establecido
  - Modificar la contabilidad por áreas de trabajo para poder efectuar la contabilidad general sin perder de vista los objetivos
- Principios de organización: debe haber un orden claro en la organización empresarial y la comunicación debe ser precisa y por escrito en la medida de lo posible
- Principios de dirección: la responsabilidad de cada uno debe ser asumida y no salvaguardada por una persona con autoridad, mientras que la coordinación es la base para que el control presupuestario funcione, dando prioridad al interés general por encima del individual.
- Principios de control: concienciar sobre los costos y su influencia en la empresa y establecer una serie de normas para conseguir respetar el control presupuestario, así como reconocer los éxitos o los errores.

## **1.4. Clasificación, Características y Aplicabilidad de los Presupuestos.**

### **1.4.1 Presupuesto Maestro.**

El presupuesto maestro es un documento utilizado en la empresa para la planificación presupuestaria. Incluye a todos los demás presupuestos de nivel inferior realizados por las diversas áreas funcionales de la compañía. Concuerda con el período fiscal de la empresa y se puede desglosar en trimestres o meses.

El presupuesto maestro incluye también los estados financieros presupuestados, un pronóstico del flujo de caja y un plan de financiación. En otras palabras, el presupuesto maestro incluye todos los demás presupuestos financieros.

El presupuesto Maestro es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financiero con 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

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 este presupuesto son:

- a) Presupuesto de ventas
- b) Presupuesto de compras
- c) Presupuesto de gastos de venta
- d) Presupuesto de publicidad
- e) 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, de acuerdo con ello comprende:

- Presupuesto
  - Maestro
  - Presupuesto
  - Operativo
  - Presupuesto
  - Financiero
- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos),
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto),
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso),
- Caja final, Caja inicial, Caja mínima. Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

### **1.4.2. 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

El presupuesto por programas se estructura de acuerdo con los requerimientos del Plan de Desarrollo y se da a conocer por medio del Catálogo General de Actividades del Gobierno Federal, el cual se imprime cada año de acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual enmarca el ámbito y naturaleza de sus atribuciones y funciones con carácter general, que implica la coparticipación de varias instituciones públicas de diversos sectores.

Dentro del presupuesto por programas existen las siguientes categorías o niveles:

**Función.-** Se define como la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución.

**Ejemplo:** en la UNAM esos propósitos son docencia, investigación, extensión universitaria y gestión institucional.

**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.

### **1.4.3 Presupuesto Base Cero**

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. Cuando las

empresas están gastando más de lo necesario o desmesuradamente, se elabora el presupuesto base cero, para reorientar los recursos con mayor efectividad.

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.

El presupuesto base cero proporciona un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes para poder tomar decisiones y las medidas para resolver los problemas y asignar y aprovechar los recursos en forma eficaz.

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. Es decir, se olvida el pasado para planear el futuro con plena conciencia de que cada partida es indispensable y que su importe está soportado y justificado de manera íntegra.

### **1.5. Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos**

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

## **1.6 Elementos de un presupuesto**

- Es un plan que expresa lo que la administración tratará de realizar.
- Es integrador y coordinador al tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa de tal manera que cada una contribuya al logro del objetivo global. Así, el plan o presupuesto de un departamento de la empresa es funcional si se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado y preparado conjuntamente y en armonía por las diferentes áreas y departamentos que lo integran.
- Se expresa en términos monetarios, es decir, unidades cuantificables y medibles.

- Compendia y determina las operaciones de la organización en términos de ingresos a obtener, gastos e inversiones a efectuar. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
- De igual manera, planea los recursos necesarios para ejecutar sus planes de operación a través de una planeación financiera que incluya:
  1. Presupuesto de Efectivo.
  2. Presupuesto de adiciones de activos.
- Se desarrolla dentro de un período futuro determinado.
- Requiere flexibilidad para ejecutar las revisiones, ajustes y cambios requeridos en el momento necesario.
- Se debe elaborar teniendo en cuenta la optimización de recursos para su obtención y ejecución

### **1.7. Correlación de los Costos Predeterminados con los Presupuestos**

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.

En el nivel más básico, se puede crear un costo predeterminado simplemente calculando el promedio de los costos reales de los últimos meses. En muchas empresas, este es el sistema utilizado para el análisis.

#### **¿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.

Los costos predeterminados a menudo son parte del plan anual de ganancias y de los presupuestos operativos de un fabricante. Se establecerán costos predeterminados para

los materiales directos, mano de obra directa y gastos generales de fabricación del año siguiente.

## 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.

Además, ya que una aplicación clave del presupuesto es compararlo con los resultados reales en períodos subsiguientes, las pautas utilizadas en él continúan apareciendo en los informes financieros durante el período presupuestario.

### **1.8. Los Presupuestos y Otras Herramientas de Planeación (Proyectos y Programas)**

#### PROYECTO

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

Busca recopilar, crear y analizar un conjunto de antecedentes que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente ventajas y desventajas de asignar recursos a una iniciativa.

El Proyecto es una actividad que consiste en realizar un conjunto de tareas para conseguir un objetivo.

Tiene que ver con un conjunto de estudios de antecedentes necesarios indispensables que se traducen en una unidad de actividades y se debe orientar a una mejor racionalización de la asignación de los recursos con que se cuenta para poder obtener una producción económica, eficaz, eficiente y por consiguiente una utilidad o beneficio.

#### **Programas**

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y 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 de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

### **1.9. 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: Planeación, Organización, Coordinación,

Dirección y Control.

La responsabilidad del manejo del presupuesto a nivel general recae en el Gerente

Administrativo, o administrador, es decir en el área específica de la administración de la entidad que se trate; por lo tanto es necesario que la administración mantenga una adecuada comunicación con todas las unidades operativas del negocio para tener todos los componentes necesarios para el armado de la estructura del presupuesto en todos sus niveles.

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.

### **1.10. Fase de Control: Operaciones Reales de Control.**

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 se hace, 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.
- f) Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
- g) Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado como quienes estudian directamente el problema
- h) Investigado y delimitar el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas, y la forma en que se obtuvieron
  - FASE DE EVALUACIÓN: EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ALCANZADOS, SEGÚN PLANEACIÓN (EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA)

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, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades y proyectos para el período en evaluación.

b) Determinar el grado de "Eficiencia" en el cumplimiento de las metas presupuestarias, en relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados durante el período a evaluar.

c) Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de recursos financieros y la previsión de gastos contemplados en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) así como en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y determinar las causas que las originaron.

d) Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria del pliego al primer semestre del presente año, vinculada con la producción de bienes y servicios que brinda a la comunidad.

e) Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional durante el II semestre, con el objeto de alcanzar las metas previstas para el ejercicio fiscal 2005 en los sucesivos procesos presupuestarios

- FASE DE PLANEACIÓN: PRESUPUESTOS Y ADECUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE PLANEACIÓN (¿QUÉ Y CÓMO SE VA A HACER?)

Concepto: 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, ya que además de los datos históricos, es indispensable enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

Objetivo del presupuesto: Planificación coherente, unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

## 1.11 Los Presupuestos y El Factor Humano

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:

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

En muchas organizaciones se pretende dar a los presupuestos el carácter de simple instrumento de vigilancia, para determinar la existencia de errores, y sólo se calculan variaciones comparando lo real que lo presupuestado. 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. De esta manera, comprobará la utilidad del instrumento y el carácter no represivo del mismo.

b) 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. A todas las personas les agrada intervenir en el diseño de sus metas u objetivos, por la sencilla razón, de que nadie mejor que cada individuo, conoce sus potencialidades y limitaciones, de igual forma que las del área de la cual se es responsable, este conocimiento posibilita la intervención en la elaboración del presupuesto maestro o anual. 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

c) 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. De ahí la necesidad de que se determine, por parte de los departamentos, a quienes concierne el procedimiento, la cantidad óptima que debe mantenerse de cada renglón, a fin de lograr la rentabilidad y liquidez óptimas para la

Compañía, sin importar lo que a ventas o a producción les convenga.

## **1.12 Algunas recomendaciones en el proceso de la preparación del presupuesto.**

Para desarrollar el presupuesto es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un período determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de estas, tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

## **UNIDAD II PLANEACION DEL PRESUPUESTO.**

### **2.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN.**

La idea central de la planificación es la racionalidad; es necesario elegir racionalmente qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustenten dichos hombres, familias, gobiernos o empresas. Planificar implica, entonces reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas compatibles con los medios disponibles. Se ha definido la programación como la selección cuidadosa de fines y medios apropiados para alcanzarlos.

El “proceso de programación se define por las acciones de coordinar, prever, anticiparse al futuro, determinar una conducta a seguir”

2. “Planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias”

3. “Programar es una disciplina intelectual de ordenamiento racional de recursos escasos tras objetivos precisos; implica, además del diagnóstico, la tarea de pronosticar el futuro. Es un proceso de asimilación y sustanciación de un enorme caudal de información que permitan apreciar todos los cauces posibles de acción, luego de una evaluación científica de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas

” 5 Si se atiende al resultado de la programación, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica, en consecuencia, dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guarán la actividad de una empresa, de un gobierno o de una familia. “Programar es hacer planes, programas, proyectos, es fijar metas cuantitativas a la actividad, destinar los recursos humanos y materiales

necesarios, definir los métodos de trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización espacial de las obras y actividades; significa valerse de un método racional para fijar metas a alcanzar, en función de los recursos disponibles. Significa la adopción de normas o decisiones previas a la acción en sustitución de una conducta de improvisación a los acontecimientos que se suscitan”.

## 2.2. **PRESUPUESTO COMO DISPOSITIVO DE CONTROL.**

Un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto, de hecho, en ocasiones se ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control; sin embargo, muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

La asignación de presupuestos es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado; como tal, los presupuestos son declaraciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financiero (ingresos y gastos, así como presupuestos de capital) o no financieros, (presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción), en ocasiones se ha dicho , por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la dolarización de los planes.

En tanto que las compañías bien establecidas preparan sus presupuestos con cuidado y rastrear y reportan las numerosas medidas financieras de sus operaciones comerciales, los emprendedores que dirigen nuevos proyectos están más enfocados en sus flujo de efectivo; esto porque una empresa nueva por lo general es limitado y su planeación de salidas y erogaciones es esencial para la supervivencia del proyecto, cuestiones como la cobranza de recibos de los clientes, la negociación para ampliar los plazos de los pagos para los proveedores, y el establecimiento de líneas de crédito con prestamistas pueden sacar adelante o quebrar una nueva empresa. El emprendedor siempre tiene en mente controlar los flujos de efectivo en financiamientos, operaciones e inversión mientras proyecta la estrategia de su compañía para el crecimiento a corto y largo plazo.

Las características que definen este nivel de planificación pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Se refiere al corto plazo, es decir, al ejercicio económico de duración anual.
2. Se trata de una planificación detallada, que se materializa en la definición de objetivos operativos por áreas de gestión.
3. También aquí deben establecerse objetivos cualitativos y cuantitativos de negocio, tanto de carácter económico-financiero como no económico-financiero y, en la medida de lo posible, definidos o referidos a parámetros susceptibles de evaluación y control posterior.

Frente a la planificación estratégica, el presupuesto constituye una planificación de detalle y eminentemente operativa. La elaboración del presupuesto anual suele estructurarse en tres presupuestos básicos. En primer lugar, se elabora el presupuesto de operaciones que sintetiza, en términos económico-financieros, los ingresos y gastos derivados de las actividades planificadas por la empresa. Este presupuesto integra a su vez, los siguientes presupuestos básicos: ventas, costes de producción, gastos comerciales y gastos generales. Seguidamente se elabora el presupuesto de inversiones que, en parte, quedará determinado por las necesidades de inversión derivadas del presupuesto de operaciones.

El presupuesto constituye el instrumento básico para la planificación y control de los negocios a corto plazo. Más concretamente, el presupuesto de las operaciones resume y cuantifica, en términos económicos, los resultados previstos para los planes de acción definidos por la Dirección. Posteriormente, en la fase de seguimiento y control, se cuantificarán y analizarán las posibles desviaciones observadas en relación con los valores presupuestarios. Por ello, el presupuesto constituye una pieza clave dentro del sistema de planificación y control de gestión de la empresa.

La eficacia y utilidad de un sistema presupuestario depende, en gran medida, de que, en su concepción y diseño, se hayan considerado los factores relevantes del entorno organizativo en el que ha de operar aquel sistema.

**Las Operaciones Presupuestarias:** Estas operaciones nos indican los recursos necesarios para lograr los objetivos impuestos por la empresa.

El punto de partida se encuentra en el Plan de Ventas, que además es la clave de todo el proceso de planificación, todos los sub-planes dependen de éste. El Plan de ventas nos muestra, entre otras cosas, el objetivo de ventas de una empresa para periodos futuros

respecto al periodo actual, las comisiones y los salarios relativos al personal de ventas. La determinación de las cifras futuras de ventas, se basa en el conocimiento de los vendedores del mercado, en estimaciones estadísticas y, en los planes colectivos que suplan los objetivos del marketing.

1. El plan de compras: este plan se basa en el Plan de ventas, en el inventario más corriente o medio y en el precio de los materiales o productos.
2. El plan de aprovisionamiento: indica el valor del nivel de la previsión de aprovisionamiento final de materiales, productos terminados y otras mercancías de reventa.
3. El plan de coste de productos vendidos: Este plan comprende el coste total de los productos a vender.
4. El plan de nóminas: Indica el coste del personal que no son relativos a las ventas.
5. El plan de marketing y gastos administrativos: Todos los costes en que incurre el negocio incluyendo los de marketing que son un elemento esencial en la expansión de la empresa se incluyen en este plan.
6. El plan de beneficios y pérdidas presupuestadas: Se refiere a la situación en la cual la empresa programa el beneficio neto a obtener en uno o varios periodos determinados. Se obtiene restándole al Plan de ventas el coste de productos vendidos y los gastos de administración y marketing.
7. El plan del activo fijo: Es el Plan de todas las incorporaciones y bajas del activo inmovilizado.
8. El plan financiero: Una vez hechas las decisiones operativas, se redacta el Plan Financiero. Este Plan va a coordinar, específicamente, el flujo de pagos e ingresos de la empresa, hará la asignación eficiente de los recursos existentes y determinará las necesidades reales de capital, seleccionando los tipos de fondos líquidos a requerir y asegurando, en todo momento la financiación de la empresa.

El Objetivo primordial del Plan Financiero es el mantenimiento del equilibrio financiero de la empresa, previniendo el exceso o el atasco temporal de liquidez, que ésta pueda tener en un momento dado. La Planificación Financiera se expresa basándose en el Plan Financiero.

### 2.3. Presupuestos: un Enfoque Gerencial.

Pocas empresas elaboran su planeación formal con la importante herramienta administrativa que es el presupuesto y, menos aún, consideran un enfoque gerencial derivado de la dinámica del entorno en que se mueven los negocios.

Es común que las empresas, al elaborar sus presupuestos, lo hagan solo de manera cuantitativa, sin una orientación cualitativa y de estrategias. Por ello, en este trabajo se abordan los diferentes planes de una empresa de producción, de tal forma que los interesados en este tema puedan tomar como referencia los puntos afines a su negocio, reflexionar y adaptarlos a sus necesidades.

Pocas son las empresas que al elaborar su presupuesto lo hacen en forma integral, ya que, por lo regular, lo conciben solo con algunos planes de ventas y gastos, pero se olvidan de la importancia de las estrategias derivadas del análisis FODA para llegar a sus metas y, por ende, a sus objetivos de crecimiento, expansión, diversificación y diferenciación, lo cual les permitirá trascender y permanecer en el gusto del consumidor. Por lo antes expuesto, esta obra busca que las empresas tengan un enfoque gerencial derivado del entorno en que actúan; es decir, que alineen lo cuantitativo y lo cualitativo de las estrategias.

### 2.4 Los Objetivos a Largo Plazo y la Relación De Éstos, Con los De Mediano y Corto Plazo (Planes Financieros A L/P, M/P Y C/P)

El Horizonte Presupuestario: Largo, Medio y Corto plazo. El presupuesto asigna fondos y recursos para lograr los objetivos propuestos. Un presupuesto puede abarcar diferentes períodos de tiempo; puede ser a corto plazo (un año o menos, lo que suele ser más habitual), a medio plazo (de dos a tres años) o a largo plazo (tres años o más).

El plazo de tiempo contemplado en el presupuesto y para el que se preparan todas las estimaciones y cálculos se conoce como horizonte presupuestario o también horizonte temporal del presupuesto.

- Los presupuestos a corto plazo proporcionan mayor detalle y datos específicos.

Los presupuestos a medio plazo analizan los proyectos que la compañía está llevando a cabo y el inicio de las acciones y procesos necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los planes a largo plazo suelen ser muy amplios y a veces no lo suficientemente concretos por lo que deberán ser traducidos o trasladados en planes a más corto plazo

Así por ejemplo el presupuesto de una empresa con un negocio basado en Internet y la venta online tendrá que realizarse necesariamente con un horizonte temporal muy cercano y a corto plazo.

Por el contrario, una empresa con un negocio tradicional o con fuertes inversiones como podría ser una compañía petrolífera o minera tendrá que necesariamente plantear un horizonte presupuestario a largo plazo.

El concepto de largo o corto plazo dependerá a su vez del grado de incertidumbre de la empresa, el entorno o el tipo de negocio y lo que en nuevas tecnologías puede ser largo plazo (dos o tres años) en industria química básica puede ser corto plazo.

Existe una clara relación entre la planificación a largo plazo y los planes de negocio a corto plazo. La capacidad de cumplir con los objetivos presupuestarios a corto plazo propiciará que se logren los objetivos a largo plazo, la congruencia entre ambos es, en este aspecto, clave.

En algunas empresas que requieren grandes inversiones como petroleras, mineras, constructoras de infraestructuras, construcción de buques, fabricación de aviones u otras, es necesario hacer previsiones a largo plazo más allá de un año (20 o incluso más) independientemente de que para la gestión se usen presupuestos anuales.

Para las decisiones estratégicas es necesario confeccionar presupuestos a más largo plazo.

Habitualmente el horizonte o periodo de presupuestación más utilizado es el año o ejercicio económico, dividido a su vez en periodos mensuales, trimestrales o semestrales, con algún tipo de mecanismo de corrección o revisión.

## **2.5 Organización Previa a la Elaboración de los Presupuestos Labor de concientización**

Esta labor deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo. Desde el punto de vista operativo la concientización es crucial porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. En cuanto a lo administrativo se necesita persuadir los cuadros gerenciales sobre la ventaja de la adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio.

En la fase de concientización es importante tener presente lo siguiente:

1. Para prever conflictos organizacionales, es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
2. Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.
3. Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes las desarrollan.
4. La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, acabar con la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.
5. Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización.

## **2.6. El Periodo de Elaboración**

Etapas de la preparación del presupuesto

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

1. Pre iniciación.

2. Elaboración del presupuesto.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

A continuación se destacan los aspectos más sobresalientes de cada etapa.

#### Primera etapa. Pre iniciación

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuir a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección, entre los cuales están los ejemplos siguientes:

#### Objetivos generales

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos que posean calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidad atractivos.
- Incrementar la cobertura geográfica de los mercados mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento atractiva mediante la integración de los factores “valorización y dividendo”.

### Objetivos específicos

- Alcanzar un crecimiento del X % en el volumen anual de ventas, expresado en un Y % por variación de precios y en un Z % por capacitación de mercados.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual del X % antes de impuestos.

Los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia y su comité asesor deben ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enteradas, elaboran sus propios planes, sin pasar por alto que, como los diversos niveles organizacionales no son islas y hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes se articulen.

### Segunda etapa. Elaboración del presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

- Los proyectos de inversión especiales demandaran un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación cuando es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizando el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras, se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

### Tercera etapa. Ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear.

Igualmente presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y presupuestado, cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse otros como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

Todo lo anterior se realizará en tiempo real.

#### Quinta etapa. Evaluación

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

### **2.7. La Participación De Diferentes Departamentos de la Empresa y los Trabajos Previos de Éstos.**

Son diversas las herramientas utilizadas en la confección de presupuestos, y su valor radica en facilitar los cálculos que propiciarían la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario. Entre las principales pueden mencionarse la economía, la estadística, la administración, la contabilidad y las finanzas.

La economía es trascendental por cuanto el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés desempeña un papel determinante en las proyecciones. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados de capitales nacionales e internacionales contribuye a tomar decisiones acerca del financiamiento y la inversión.

La estadística proporciona instrumentos de suma valía, como los métodos de cálculo de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son clave para reducir el grado de incertidumbre.

La administración suministra fundamentalmente conceptos vinculados al planeamiento, la coordinación de actividades y los flujos de información; en este punto se destacan herramientas como la ruta crítica y el Gantt, que son cruciales para el control.

La contabilidad, al representar la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, sirve de soporte al sistema por cuanto el presupuesto se ha definido como “la contabilidad hacia el futuro”.

Las finanzas, además de fomentar el análisis global y sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración del cuerpo directo. La gestión financiera es preponderante porque actúa en todas las etapas del planeamiento, en la escogencia de las fuentes de financiación, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de inventarios que reducen los costos. Las finanzas aportan a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro, utilizados para evaluar la gestión.

Además, existen aspectos procedimentales, técnicos y operativos del presupuesto importante para la integración del sistema, entre los cuales juegan un papel destacado las cédulas presupuestales diseñadas para facilitar los cómputos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas establecidas por cada nivel funcional, la información consignada en las cédulas representada la base de presupuestos y de los estados financieros proyectados.

La conexión de las partes no puede pasar desapercibida pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte procedimental se cuantifican esas bases, y la evaluación contribuye a determinar si económicamente son posibles los objetivos propuestos.

Para aclarar las ideas ventiladas en torno al sistema de planificación y presupuesto empresarial, es pertinente desarrollar a continuación un caso donde se cubren los aspectos concernientes a la secuencia seguida para darles vida presupuestal a los planes y

objetivos, a los componentes de las etapas del diagnóstico y la elaboración del presupuesto y al tratamiento de la información consultada para confeccionar cada uno de los presupuestos que sustentan la proyección de estados financieros.

## **2.8. Diagrama o Flujo General Del Proceso de Elaboración del Presupuesto**

### **Diagrama de Flujo**

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza, partiendo de una entrada y después de realizar una serie de acciones se llega a la salida. Características: Presentan información clara, ordenada y concisa de un proceso.

La representación gráfica de estos procesos emplea, en los diagramas de flujo, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas

y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara.

Hay cuatro tipos de diagrama de flujo en base al modo de su representación:

Horizontal.

Va de derecha a izquierda, según el orden de la lectura.

Vertical.

Va de arriba hacia abajo, como una lista ordenada.

Panorámico.

Permiten ver el proceso entero en una sola hoja, usando el modelo vertical y el horizontal.

Arquitectónico.

Representa un itinerario de trabajo o un área de trabajo.

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole, dado que son versátiles y sencillos.

- Diagrama de Flujo
- Elaboración del Presupuesto
- INICIO
- DEFINICION LINIAMIENTOS
- DE POLITICAS
- PRESUPUESTALES
- PLANTAS DE
- PERSONA PLAN FINANCIERO
- APROBACION POR
- S.D.S. DEL PLAN
- FINANCIERO
- APROBACION
- DEL PROYECTO
- DE PRESUPUESTO
- ENVIO DEL PROYECTO DE
- PRESUPUESTO Y PLAN OPERATIVO
- ANUAL DE INVERSIONES
- PRESENTACION DEL PROYECTO DE
- PRESUPUESTO Y PLAN OPERATIVO
- ANUAL DE INVERSIONES
- APROBACION DEL
- PROYECTO DE
- PRESUPUESTO
- RESOLUCION DE
- LIQUIDACION DEL
- PRESUPUESTO
- FIN DEL
- PROCESO

## 2.9. El Plan para Elaborar el Presupuesto

Afirmar que el presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido iguales a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la organización alcanzando una mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas responsables de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como:

### 1) Conocimiento de la Empresa.

Es importante que se tenga un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si el presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tienen razón de ser y no servirá de nada. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los objetivos indican a dónde se quiere llegar, van a señalar el campo de operaciones, determinarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las políticas serán las directrices a seguir para saber enfrentarse a las diversas situaciones que se presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todo sus accionar.

En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área y todas las personas que la conforma.

### 2) Exposición del plan o política.

Una vez definidos con claridad los criterios de los directivos respecto al plan, es conveniente que se dé a conocer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Su fin es informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto.

También, se incluirá el período que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo diligenciarlas, y toda la información necesaria.

Es importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto se pongan de acuerdo con todas y cada una de las actividades que se van a realizar y lo más importante que conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil la realización del trabajo. En algunas organizaciones puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados.

### 3) Coordinación para la ejecución del plan o política.

Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es indispensable presencia de una persona que actúe como coordinador de todas las áreas funcionales de la empresa que intervienen en el plan; a esta persona se le puede denominar Director del Presupuesto.

Por supuesto, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque, el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global, como un todo.

Es claro, que la responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre su Director, pero los funcionarios las diferentes áreas tendrán la obligación de suministrarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración; por eso, la importancia de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Para sincronizar las distintas actividades de cada área, se elaborará un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada área deberá tener lista la información necesaria para que las demás áreas de la empresa puedan desarrollar las estimaciones.

Con toda la información y el calendario de actividades, el Director del presupuesto realizará su labor de coordinación y procurará que las operaciones se lleven a cabo en el tiempo establecido, haciendo las comparaciones periódicas requeridas y obteniendo las desviaciones.

#### 4) Fijación del Período Presupuestal

Un requisito indispensable para ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa. Es conveniente que coincidan las estimaciones con los resultados para que se puedan realizar las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En síntesis, es recomendable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar cada mes los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de determinar las desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

#### 5) Dirección y Vigilancia.

Con el plan aprobado, cada área de la empresa empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes. El paso siguiente es revisar de manera periódica las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de supervisarlos tenga los conocimientos necesarios para observar que se cumpla y se realicen las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran.

De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de dirección y de control para la administración de la empresa.

#### 6) Apoyo incondicional de la alta dirección.

Es importante el apoyo que se tenga por parte de los directivos en la implantación del presupuesto, pues es indispensable para su buena realización y desarrollo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.

### **2.10 La Información Inicial y Los Indicadores Económicos y De Futuros.**

Las variables relacionadas a continuación son importantes en el diagnóstico interno, que representa un factor fundamental de la planeación, la cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto.

a) Situación financiera. El Estado Financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de los títulos de propiedad, y los índices de lucratividad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios.

La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas actuales y los proveedores contribuye a la obtención de fondos que aunados a la generación interna de recursos, condicionarán las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acometimiento de proyectos, y el estudio de las oportunidades de crecimiento, permitiendo dilucidar las posibilidades reales del progreso y, por tanto, sentando las bases para establecer si las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia.

b) Eficiencia y productividad: La Eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos, en tanto que la Productividad se expresa como la producción por hora hombre u hora máquina.

Estos resultados dependen de elementos como la actualización tecnológica, la distribución funcional de la planta, la destreza de la mano de obra. Los índices de Eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico y la naturaleza de los procesos administrativos, y los coeficientes de Productividad, tienen influencia notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. En este contexto, las variables citadas inciden en los presupuestos empresariales.

c) Actualización tecnológica: En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

d) Políticas gerenciales: En el financiamiento, el camino seleccionado para respaldar la operación normal o la expansión de actividades gravitará en el presupuesto, dada la

influencia de los diversos canales de financiación sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de intereses.

De la misma manera la política de inventarios se reflejará en los presupuestos de compras y producción, y las políticas de salarios y de crédito se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, la comercialización y los flujos monetarios.

En septiembre, la mayoría de las empresas empiezan a hacer sus presupuestos para el siguiente año, para lo cual toman como base los principales indicadores macroeconómicos.

Los indicadores económicos son una serie de datos que se representan en valores estadísticos con el objeto de indicarnos como se encuentra la economía de un país, de manera que los indicadores económicos en sí reflejan el comportamiento de las principales variables económicas.

La correcta evaluación e interpretación de los indicadores económicos es fundamental para todo país pues a partir de ahí se pueden tomar decisiones de política fiscal o monetaria y son señales que da el mercado para que los agentes económicos tomen sus precauciones; además, los indicadores económicos son una forma de pronosticar y anticiparse a los fenómenos.

#### Principales indicadores económicos

A continuación, se muestra una lista con los más importantes indicadores económicos y datos macroeconómicos que tener en cuenta para poder evaluar correctamente la evolución económica de un país.

¿Cuáles son los principales indicadores económicos y datos macroeconómicos?

#### **Índice de Precios de Consumo (IPC)**

Uno de los principales indicadores económicos es el Índice de precios de Consumo. Es un cálculo estadístico que mide los cambios en precios de los servicios y productos del consumidor. El IPC sirve para medir la inflación, ya que es capaz de informar sobre los cambios en precio de más de 200 categorías.

El IPC mide la variación de los precios mes a mes de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo general de la población, tanto de las zonas urbanas como las conurbanas.

### Producto Interior Bruto (PIB)

Otro indicador económico muy importante es el Producto Interior Bruto (PIB). Es un indicador del crecimiento económico de un país, y está determinado por producto total, ingresos y gastos. El PIB se correlaciona con el nivel de vida. Es el valor del Mercado de los servicios y los bienes generados durante un periodo de tiempo.

El PIB de un país incluye todos los bienes y servicios de los que hace uso la población, esto va desde una casa hasta la renta de tu teléfono. En este caso se toma en cuenta el valor final de dichos bienes y servicios, no los valores intermedios de producción.

### Tasa de desempleo

Indicador del porcentaje de desempleados, midiendo el ratio de individuos que no trabajan en estos momentos pero están dispuestos a trabajar, y no refleja la totalidad de la fuerza laboral. Es un indicador rezagado y cambia con la economía, reflejando las tasas de interés del futuro igual que las políticas monetarias.

### Tasa de interés

En los indicadores económicos más importantes no puede faltar la tasa de interés. Las tasas de interés presentan un papel fundamental en la economía de todo país pues muestra las oscilaciones en las cotizaciones de las divisas en los mercados de cambio internacionales.

Otros definen la tasa de interés como el precio del dinero. La tasa de interés también es fundamental para las autoridades monetarias pues su determinación determina que tan caro o barato resulta conceder un crédito tanto a nivel interno como externo.

## 2.11 El Presupuesto como Herramienta de Gobierno.

En el pasado, cuando se hablaba de reformas presupuestarias, se lo hacía muchas veces desde una perspectiva maximalista, que buscaba una reforma completa y radical de los procesos presupuestarios hacia esquemas novedosos — como el presupuesto base

cero— que parecían prometer lo que, hoy, sabemos imposible: resolver técnicamente un problema que es esencialmente político. Los presupuestos no son la política, pero la expresan en uno de sus aspectos fundamentales: la asignación de recursos.

Los presupuestos, sin embargo, son también la expresión de una realidad institucional que sólo se construye lentamente, y cuya estabilidad depende, en buena medida, de esa misma lentitud. La frustración que muchas veces se siente en el gobierno, por las dificultades de modificar la asignación de los recursos por la vía del presupuesto, de manera que exprese mejor las prioridades políticas del momento, no es sino el reflejo de este doble carácter del presupuesto: parte prioridad política, parte rutina institucional. Sólo entendiendo este doble carácter se comprende que, salvo en procesos de ruptura institucional, las transformaciones efectivas del presupuesto serán siempre incrementales, siempre graduales. Y estas reformas dependerán no sólo de qué tan adecuado técnicamente sea el proceso presupuestario —aunque eso es importante— sino del equilibrio de fuerzas que predomine en el gobierno y en la sociedad, y de la capacidad que tengan esas fuerzas para traducir sus intereses en decisiones que afecten la asignación de los recursos públicos.

En ese sentido, y desde la óptica de avanzar hacia una coordinación estratégica que sea capaz de administrar los recursos públicos con una visión de conjunto y largo plazo, un buen esquema de programación presupuestaria supone la 5 Ibid 6 Leonardo Garnier. Función de coordinación de planes y políticas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES. CEPAL 6 capacidad de explicitar, discutir y acordar las prioridades a nivel del gobierno como tal, es decir trascendiendo las prioridades sectoriales y definiendo las prioridades del gobierno en su conjunto.

Estas prioridades, a su vez, deben definirse de tal forma que respondan de manera razonable a la propia evolución de los acuerdos políticos y al modo en que éstos reflejen las preferencias sociales propiamente dichas.

Finalmente, como todo instrumento de asignación de recursos sociales —y en especial cuando estos recursos se asocian a “políticas”— el proceso presupuestario debe satisfacer dos condiciones fundamentales: la de generar incentivos para la acción individual y colectiva, y la de producir resultados.

## UNIDAD III

### EL PRESUPUESTO MAESTRO

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

La preparación del presupuesto exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia, con muchas decisiones claves relacionadas con la fijación de precios, líneas de productos, investigación y desarrollo y otros aspectos.

#### **3.1. Planteamiento del Caso y Análisis de Información Financiera.**

Para su elaboración el punto de partida es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia. El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce como planeación estratégica; el presupuesto se utiliza como un vehículo para movilizar la empresa en la dirección deseada.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. El proceso termina con el estado de resultados presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado. Los estados financieros presupuestados son similares a los estados financieros regulares, excepto que se trabaja con el futuro más que con el pasado.

Lo necesitas por dos razones principales:

- El planteamiento del problema es el punto de partida de tu principal pregunta de investigación. Si no has identificado un problema, no puedes formular la pregunta para después explorarla.
- El planteamiento del problema te da enfoque y te obliga a centrarte en algo muy concreto.

### 3.2. Elaboración de Presupuestos

Los Sigüientes Pasos te Ayudarán a Formular el Planteamiento del Problema para la Elaboración del Presupuesto.

#### 1. Identifica una problemática general

Empieza por identificar un problema en el que te gustaría centrarte. Dependiendo del programa o campo de estudio, este problema puede ser más práctico o de naturaleza más teórica. También puede referirse a la comprensión del por qué existe cierta situación.

#### 2. Infórmate acerca del problema

El siguiente paso es investigar el problema con el objetivo de desarrollar la comprensión necesaria para identificar el aspecto del problema que tratarás en tu presupuesto.

Dependiendo del tema, tu investigación puede incluir: consultar la literatura y otras fuentes de información relevantes o hablar con expertos. Al realizar esta investigación, ten en cuenta las siguientes preguntas:

Contexto: ¿Quién tiene un problema y cuándo/dónde surge? ¿Cuál es la causa del problema (por ejemplo, proviene de una investigación anterior o se relaciona con un cambio en algún factor)?

Antecedentes: ¿Qué se sabe sobre el problema? ¿Qué tienen que decir los investigadores y otros individuos involucrados? ¿Qué se ha hecho para resolver el problema? ¿Alguna solución ha tenido éxito? De ser así, ¿por qué? ¿Se ha enfocado en alguna causa en particular?

Especificidad: ¿Qué es exactamente lo que vas a ayudar a resolver? ¿Qué no abordarás?

Relevancia: ¿Por qué es importante para la sociedad o la profesión resolver tal problema? ¿Qué pasará si no se resuelve? ¿Quién sentirá las consecuencias?

#### 3. Escribe el planteamiento del problema

Una vez que hayas avanzado un poco en la investigación y hayas respondido a las preguntas anteriores, deberías tener una idea más concreta de lo que, dentro del problema más vasto, te gustaría abordar. El siguiente paso es transformar esto en el

planteamiento del problema que quieres ayudar a resolver y, así, demostrar la relevancia de tu investigación.

El planteamiento del problema no tiene que limitarse a una sola oración. También puede describirse en un breve párrafo.

Siguiente paso: formula preguntas de investigación

Una vez que hayas escrito tu declaración del problema, estás listo para crear una pregunta de investigación principal y varias sub-preguntas relacionadas.

Ojo: Aunque el planteamiento del problema y la pregunta principal de investigación estén estrechamente vinculados, no son lo mismo.

### **3.3.- Pronostico de Ventas y Complementarios.**

Cualquiera que sea el tamaño de tu compañía, el presupuesto de ventas es el punto de partida de otros sistemas financieros que te ayudarán a hacer decisiones oportunas relacionadas con las compras, la producción y hasta el flujo de efectivo.

En definitiva, es el mapa para tu departamento, donde tendrás una perspectiva para establecer sus objetivos a largo plazo y las metas a conseguir.

¿Qué es un presupuesto de ventas?

El presupuesto de ventas es un documento que anticipa la rentabilidad de una empresa durante cierto periodo con base en los registros históricos de la misma y las condiciones del entorno. Todo plan financiero comienza con el presupuesto de ventas en tanto que es parte fundamental de la gestión empresarial.

Aunque es común pensar que el éxito de una empresa depende de que venda mucho y obtenga enormes ingresos, la realidad es que el éxito muchas veces radica en desarrollar presupuestos de ventas que sirvan de guía para llevar un buen control de gastos y realizar una buena reinversión de los excedentes de la empresa.

Es por eso que es muy importante que los datos que incluyas en el presupuesto de ventas sean lo más precisos. Recuerda que la necesidad de un presupuesto de ventas no depende del tamaño de la empresa, ya que sirve a cualquier tipo de compañía.

## ¿PARA QUÉ SIRVE UN PRESUPUESTO DE VENTAS?

Estos son algunos de los resultados que podrás alcanzar si lo ejecutas de manera efectiva:

- Te ayuda a fijar mejor los objetivos: seguramente piensas que cuantas más ventas realices es mejor. Pero esa meta tan general está desconectada del trabajo diario de las ventas, donde necesitas objetivos específicos. Con el presupuesto de ventas lograrás ver más claras las metas a cumplir.
- Evita gastos innecesarios y te permite calcular con exactitud las inversiones: gracias al presupuesto de ventas vas a conseguir equilibrar las finanzas de tu empresa de una manera más práctica; además, tendrás un panorama para tomar las mejores decisiones.
- Dispones de un regulador de toda la actividad de la empresa: con un presupuesto de ventas puedes ver qué se tiene que hacer, en dónde y cuándo.

### Los 4 elementos de un presupuesto de ventas

Los siguientes son los 4 elementos clave para elaborar un presupuesto de ventas y son la base que lo compone. Estos elementos pueden ser modificados o ejecutarse de distintas formas dependiendo de las características de tu empresa.

1. Periodicidad: está realizado para cierta cantidad de tiempo (meses, trimestres, semestres, años).
2. Pronóstico de ventas: estima las ventas futuras con base en el pasado del negocio y las tendencias del sector.
3. Conocimiento del mercado: recopila información acerca de las preferencias y tendencias de compra.
4. Administración, ejecución y vigilancia: es la base del plan del departamento de ventas.

### ¿Cómo hacer un presupuesto de ventas?

1. Evalúa las ventas del sector y la participación de tu negocio.
2. Realiza un pronóstico de ventas por cierto periodo.
3. Mide tus capacidades y establece los ingresos y egresos.

4. No olvides conversar.

5. Crea una estrategia.

6. Compara el presupuesto con la realidad.

1. Evalúa las ventas del sector y la participación de tu negocio

Comienza por hacer un análisis de mercado que te muestre las tendencias en los negocios de tu sector. Adicionalmente, haz una recolección de datos acerca de tu competencia y procura estimar cuál es el nivel de participación de tu empresa.

Esto te permitirá tener un panorama del lugar donde está tu negocio y cuál es la situación general, para que después puedas pasar a un análisis de tu situación particular.

Es importante que realices todo el presupuesto para cierto periodo. Lo más usual es agruparlo conforme al año fiscal.

2. Realiza un pronóstico de ventas por cierto periodo

El pronóstico de ventas es una proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un tiempo específico, la cual se realiza por medio de una investigación y la recolección de datos.

Aunque tienen semejanzas, el pronóstico de ventas no debe considerarse como un presupuesto de ventas. Este es un paso necesario en el que se emplean numerosos análisis tales como modelos matemáticos, ajustes de tendencias y diferentes técnicas de investigación que sirven para proyectar. Algunos de los métodos más utilizados son:

El método Delphi

Juicio de expertos

Run Rate

Suavizamiento exponencial

Consulta cómo hacer un pronóstico de ventas para tu empresa con cada uno de esos métodos.

### 3. Mide tus capacidades y establece los ingresos y egresos

Antes de comenzar con los pasos avanzados, es importante que analices tu capacidad de fabricación y la de tus proveedores, así como la condición de tus empleados en caso de que necesites financiar refuerzos de producción o de distribución.

También debes conocer cuáles serán los esfuerzos de marketing (si aumentarán, disminuirán o serán iguales al ciclo anterior) y considerar las campañas que podrían potenciar las ventas en ciertos periodos como festividades, aniversario de la empresa o iniciativas regionales de rebajas, entre otras.

En general, ya que tienes una estimación de los ingresos, deberás considerar los egresos en términos de:

- Proveedores
- Recursos humanos
- Tecnología
- Bienes muebles e inmuebles
- Seguros y más

Puedes disponer de una plantilla de ingresos y egresos que te ayude a organizar la información.

### 4. No olvides conversar

En este punto, ya que tienes un análisis económico sólido, deberás ir hacia las personas para obtener los insights que podrán guiarte hacia el éxito: en resumen, habla con tus clientes y con tus empleados. Ambas perspectivas son vitales para entender el comportamiento, las expectativas, las preocupaciones y los puntos de dolor de tu audiencia.

Aplica encuestas dirigidas hacia grupos representativos de tus consumidores y hacia tu fuerza de ventas. De esta forma, tendrás más bases para la preparación de tu estrategia comercial.

Por ejemplo, imagina que vendes software de gestión de recursos humanos. Tus vendedores comentan que últimamente los clientes muestran como una objeción común el precio. Al hacer encuestas a tus clientes, encuentras que buena parte considera que sus ingresos disminuyeron durante el año. Ahí tienes una oportunidad para desarrollar estrategias de venta centradas en el impacto de tu producto, ya que reduce los gastos por rotación de personal a corto y largo plazo.

## 5. Crea una estrategia

Este es el momento en que debes crear un plan integral de ventas:

- Define tus objetivos de ventas y crecimiento para el periodo que estableciste antes (año, semestre, trimestre, etc.).
- Diseña los pasos a seguir para los vendedores y las metas en periodos más cortos (trimestrales, mensuales, quincenales, etc.).
- Establece los precios.
- Busca la alineación entre los departamentos de marketing y ventas para que los esfuerzos por llegar a los clientes lleven a más acuerdos cerrados.

Usa nuestra Calculadora gratuita de precios de ventas que incluye 9 estrategias de fijación distintas y plantillas.

## 6. Compara el presupuesto con la realidad

Gracias al presupuesto tendrás información para administrar el flujo de caja y tendrás una parte vital del análisis financiero que posibilita la salud de tu empresa.

Revisa de manera continua cómo es que los hechos se acoplan con el presupuesto: realiza juntas estratégicas, analiza tus objetivos y reajusta las tácticas para que te ayuden a acercarte a tus metas.

Al final del periodo tendrás una gran cantidad de datos valiosos acerca del comportamiento de tu empresa como negocio, de los departamentos y la fuerza de ventas, y de los aspectos que puedes esperar para el siguiente año o semestre.

Evalúa y toma medidas para que asegures la mejora continua de las ventas y potencies la rentabilidad.

### **3.4. Determinación de la Necesidad de Producción**

La necesidad de producción es el primer elemento con el que comienza el proceso de producción de un artículo, La finalidad de una necesidad de producción es convertirse en una orden de fabricación. Para poder crear una orden de fabricación, es necesario que la necesidad de producción exista.

### **3.5. Análisis De la Capacidad Instalada y los Presupuestos de Necesidad**

DE RECURSOS.

El término capacidad instalada es un referente común en los lenguajes de la administración, la ingeniería industrial y la economía. En el ámbito educativo el concepto debe ser reinterpretado bajo la óptica de su utilidad para la toma de decisiones respecto al nivel y uso de los recursos, incremento y proyección de los programas académicos ofrecidos y la ampliación de cobertura, entre otros asuntos. Este ejercicio supone el reto de adelantar la identificación de una literatura prolífica en otras áreas y compagnarla con la exigua localizada para la educación. En todo caso, este asunto es apenas un ejercicio inicial que busca la coherencia antes que la exhaustividad dada la finalidad del proyecto.

La literatura base se concentra en el término capacidad y de allí deriva la expresión de interés: capacidad instalada. El trabajo de Kalenatic, López y González (2005) sobre la medición, análisis, planeación y programación de capacidades es una propuesta sugestiva y práctica para este estudio, en cuanto presenta unas definiciones base y unos asuntos generales relacionados con la producción de bienes y servicios.

Por su parte, los asuntos generales de revisión del proceso de producción desde la capacidad son:

“...el ocio productivo, los requerimientos de capacidad traducidos en la programación de horas extras o programación de más turnos, los porcentajes y grados de utilización de la capacidad, el grado de participación de la demanda potencial, los niveles de servicio, el

equilibrio entre los recursos máquina y la fuerza laboral, la identificación de los cuello de botella o elemento que limita al sistema en la obtención de su objetivo –para este caso, estaría asociado con las asignaturas que generan rezagos–, y los costos asociados a la producción y la inactividad productiva, entre otros, son de gran importancia para el diseño y formulación de planes de producción, los cuales se pueden obtener bajo un análisis multi criterio”.

Así las cosas, la expresión “capacidad instalada” se suele abordar desde dos enfoques:

- i. La capacidad de atención a la demanda y
- ii. La máxima velocidad de producción esperada de bienes y servicios.

El primero, es atribuible a la demanda actual y futura por un bien o servicio que una organización puede suplir dada una cantidad de factores productivos disponibles, entendidos estos como la combinación de mano de obra y recursos<sup>3</sup> que interactúan en un periodo específico de tiempo. El segundo, está en función de la velocidad máxima que puede alcanzar un sistema para realizar un

La complementariedad de los enfoques resulta necesaria para hacer frente a la toma de decisiones de largo plazo, en tanto que se reclama revisar las condiciones y las tendencias del medio y el esfuerzo propio por mejorar los procesos en un marco caracterizado por la “interdependencia con otras decisiones importantes de diseño; referentes al producto y al proceso productivo o a la localización de las instalaciones, lo que incluye evaluar las necesidades de capacidad de largo plazo con las disponibilidades actuales y previstas”.

Este estudio se concentra en las condiciones internas de funcionamiento del proceso y considera constantes las condiciones del contexto para aumentar las posibilidades de producción. Desde esta posición, el término capacidad instalada evoca el límite de producción máxima, sostenible en el tiempo, al utilizar con eficiencia los factores destinados a la producción.

Tradicionalmente la magnitud de la capacidad instalada suele medirse a través del uso de las unidades de producto y de recursos empleados; pero son las unidades de tiempo las que tienen mayor prestancia para la tarea de medición en los ámbitos de producción de bienes y servicios (Herrera, Ramírez y Mayorga, 2007). En este sentido, la capacidad

máxima que tiene cada espacio (sede o seccional) en la Universidad de Antioquia para albergar estudiantes de pregrado, sin poner en riesgo la calidad del servicio, debe vincularse con el tránsito o flujo de estudiantes por los diferentes espacios físicos disponibles para la formación. De este modo, se habla de horas de uso por semana de la infraestructura requeridas para el funcionamiento de los programas.

Si bien el centro de interés de esta revisión corresponde a la infraestructura física, los recursos habituales que desempeñan un papel importante en el análisis de la capacidad instalada en el ámbito de la producción de bienes y servicios suelen definirse como:

1.- Espacio: hace referencia a la distribución de la localización física destinada para el funcionamiento por la organización.

En instituciones de educación el espacio está representado por el área asignada por estudiante de acuerdo con las diferentes locaciones (laboratorios, auditorios, aulas de clase, salas de cómputo, entre otros). Como unidad de medida se emplea el metro cuadrado (m<sup>2</sup>).

Para nuestro caso más que el metraje o la medida, interesa el número de espacios o sillas que se puede albergar en cada espacio. Esta configuración varía dependiendo de las condiciones de cada sede o seccional.

2.- Mano de obra: representa la cantidad de trabajo necesario para el funcionamiento de cada una de las áreas de la institución.

Es medido usualmente por la cantidad de trabajo destinada por uno o varios individuos en un periodo de tiempo. Se puede tomar como el tiempo que destinan los profesores para las clases en un periodo fijo (diario, semanal o semestral). Como unidad de medida se emplea la hora/semana.

3.- Tecnologías de la información: corresponde a la habilidad de la organización para incorporar recursos informáticos que permitan procesar información de diverso tipo.

Esto supone el abordaje en varias configuraciones del manejo de la información: desde la perspectiva de las redes, alude a la cantidad de información que se puede transmitir por unidad de tiempo; desde la perspectiva del almacenamiento, representa la cantidad de información que se puede guardar; desde la perspectiva de los procesos, hace referencia

al número de operaciones o tareas que pueden llevarse a cabo en un periodo de tiempo determinado.

4.- Insumos. Cantidad de inventario del que dispone la organización para anticiparse a la demanda. Teóricamente, la cantidad de inventario existente y el número de unidades producidas determinan la capacidad. La unidad de medida correspondiente estará asociada a la condición de cada insumo, pueden ser kilos, metros, usuarios e incluso unidades.

En el ámbito educativo no existe una comparación simple con el asunto de insumos, puesto que el proceso se concentra en la relación entre profesor y estudiante. Esta es la condición necesaria para producir, pero ni el producto, ni los insumos resultan totalmente claros.

El producto es intangible (aprendizaje), no es medible de manera estándar ni homologable y no puede ser presupuestado con mucha certeza. Los insumos, pueden ser las condiciones que componen esta relación, pero muchas son ajenas a las instituciones. Lo más sensato puede resultar pensar en las disponibilidades de espacio para la atención a grupos.

### **3.6. Activos Fijos**

Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan sobre bienes tangibles de naturaleza permanente, estable, no están disponibles para la venta, tienen un costo representativo y poseen un carácter operativo para la empresa, ya que se utilizarán en el proceso de transformación de las materias primas o servirán de apoyo para la operación normal del proyecto.

Para efectos contables, los activos fijos, excepto los terrenos, están sujetos a depreciación. El terreno normalmente tiende a aumentar de precio por el desarrollo urbano a su alrededor.

### **Activos Intangibles**

Los activos intangibles o diferidos constituyen derechos exclusivos que la empresa utilizará sin restricciones para su funcionamiento o actividades productivas. Dentro de los

activos fijos intangibles se encuentran el estudio técnico, gastos de constitución, puesta en marcha y gastos de capacitación, los cuales son necesarios para el desarrollo del proyecto.

Los activos intangibles se amortizan. La amortización es una cuota fija que se establece por periodo contable, como consecuencia de inversiones o gastos anticipados, los que no son imputables en un solo año (periodo contable); permitiendo de esta manera a la empresa la racionalización o prorrateo del gasto en función del tiempo estipulado por la ley.

La diferencia que existe entre depreciación y amortización, se debe a que las depreciaciones están en función del desgaste físico, uso u obsolescencia total o parcial de los activos fijos; y se refiere además a bienes tangibles; en cambio las amortizaciones son intangibles.

### **3.7. Recursos Humanos**

Deben llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos.

La planeación de los recursos humanos en términos de ingresos y costos, requiere del uso de una "fusión de respuesta del personal". Una función de este tipo relaciona la cantidad de personal asignado a una actividad específica, con las respuestas obtenidas en esa actividad.

Por esto, es necesario conocer a fondo el trabajo y cuantificar hasta donde sea posible su desempeño.

Los Recursos Humanos, deben planearse en forma de presupuesto, para poder coordinarlos con los otros presupuestos de la empresa e integrarlos en un presupuesto general.

La planeación de recursos humanos en si, es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento

de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado

### **3.8. RECURSOS FINANCIEROS**

Es una herramienta mediante la cual se plantea 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, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo.
- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

#### **Presupuesto De Producción Y Complementarios**

El presupuesto de producción es el documento por el cual se prevé el nivel de fabricación de existencias o realización de servicios.

En este documento se especifica con especial atención los costes en los que se cree que incurrirá la empresa al llevar a cabo su producción y las unidades que se van a fabricar o realizar.

### **3.9. Presupuesto de Producción y Complementarios**

- Fórmula Del Presupuesto De Producción

Para calcular el presupuesto de producción es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

Inventario inicial.

- Inventario final.
- Ventas previstas.
- Producción prevista.

Utilizando cada factor nos quedaría la siguiente fórmula:

Si bien el único factor que sabemos con exactitud es el relacionado con las existencias iniciales, los demás son previsiones fruto de los objetivos y metas que se proponga la empresa. Por otra parte, salvo las unidades de producción las cuales son previsiones segundas de la ecuación, y el factor que mayor importancia cobra en el presupuesto.

#### Beneficios del presupuesto de producción

El presupuesto de producción es clave de cara al control de la actividad de la empresa, ya que determina en parte otros presupuestos, tales como el de ventas, ingresos y gastos.

El uso de este presupuesto puede suponer las siguientes ventajas en el negocio:

Und. De Producción

Und. Ventidas

Und. De Inv. Final

Und. De Inv. Inicial

- Reducir gastos superfluos.
- Mejora la gestión de inventarios.
- Mayor eficiencia en el proceso productivo.
- Administración óptima del capital de la empresa.

Aunque estas son las ventajas principales y que se suelen dar de forma general, dependiendo de las características intrínsecas de la empresa se podrán dar más ventajas. Ejemplo es la eficacia en la rotación de inventario en empresas de venta de productos perecederos (alimentos, etc).

### Ejemplo de presupuesto de producción

Dada una empresa que prevé vender 90.000 unidades de producto, teniendo en inventario inicial 30.000 y en inventario final 15.000 unidades.

¿Cuántas unidades se deberán producir teniendo en cuenta las previsiones y datos expuestos?

Teniendo en cuenta la ecuación el resultado será de 105.000 unidades para poder optar a poseer a final del ejercicio 30.000 unidades previendo 90.000 de ventas total.

### 3.10. Presupuesto de Gastos de Operación y Complementarios

El presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

Como ejemplo se pueden citar el nivel de ventas, que es el primer concepto del presupuesto de operación que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos aquellos conceptos del presupuesto financiero.

El presupuesto de operación se compone a su vez de otros presupuestos más pequeños:

#### **Presupuesto de ventas**

Es donde prevés cuánto esperas vender. Con base en ello, sabrás cuánto debes producir y cuánto te va a costar hacerlo. Tendrás que ver entonces qué materia prima necesitas, cuánta mano de obra utilizarás, cuáles serán tus costos indirectos de producción y, por supuesto, cuánto te va a costar todo eso.

Una vez que sabes cuánta materia prima necesitas, puedes planear y presupuestar tus compras para que no te veas en apuros de tiempo y puedas conseguir buenos precios. Al final, lo que vas a poder definir con tu presupuesto de operación es cuál será tu ganancia.

#### **Presupuesto de producción**

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario.

### **Presupuesto de materia prima**

Este presupuesto especifica las cantidades planificadas de toda clase de materia prima, por período, producto y centros de responsabilidad, requerida para la producción planificada.

### **Presupuesto de gasto indirecto de fabricación**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

### **Presupuesto de gastos de operación**

Este presupuesto depende de las fluctuaciones en el volumen de ventas tales como las comisiones por ventas y los costos de envío, igualmente, otros factores de costos tienen influencia directa sobre muchos gastos de operación.

Los gastos de operación incluyen los gastos de administración y mercadeo o ventas y en estos se encuentran los gastos de personal y los demás gastos fijos y variables.

### **Presupuesto de costo de ventas**

Presenta una visión completa de todo el proceso presupuestario descrito hasta este punto, partiendo de las materias primas, siguiendo a través de la elaboración de las mismas y concluyendo en el almacén de productos terminados.

Es decir, es un presupuesto que permite una apreciación general de la actividad fabril en términos de unidades monetarias.

## **3.11. Presupuesto de Impuestos**

Otro desembolso de importancia dentro de las entidades es el de los impuestos.

De acuerdo con el artículo 2º del Código Fiscal de la Federación, se establece que los impuestos son "... contribuciones establecidas en la Ley que deben pagar las personas

físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista en la misma...”.

Como se apunta claramente en la definición, los impuestos son contribuciones obligatorias para las entidades lucrativas.

El presupuesto de pago de impuestos es la parte del presupuesto financiero relacionado con la salida de efectivo para cubrirlos. Éste es uno de los presupuestos más difíciles que se elaboran, pues, primeramente, se programan con las disposiciones existentes y, después, deben modificarse en el momento en que se publiquen las reformas a las leyes fiscales respectivas. Así, este presupuesto es muy vulnerable, ya que pueden cambiar las tasas, las bases o la periodicidad en el pago.

Los impuestos que pueden ser presupuestados son:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

Por lo anteriormente expuesto, los pagos de impuestos deben ser vigilados constantemente, sobre todo para evitar incurrir en sanciones y gastos innecesarios.

### **3.12. Presupuesto de Flujo de Efectivo**

El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado.

Importancia:

Nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente) y, en base a ello, poder tomar decisiones.

Si prevemos que vamos a tener un déficit, podemos, por ejemplo:

- Solicitar oportunamente un financiamiento.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, solicitar un mayor crédito.
- Cobrar al contado y ya no al crédito o, otorgar un menor crédito.

Si prevemos que vamos a tener un excedente, podemos, por ejemplo

- Invertirlo en la compra de maquinaria o equipos nuevos.
- Invertirlo en la adquisición de más mercancías.
- Invertirlo en la expansión del negocio.
- Usarlo en inversiones ajenas a la empresa, por ejemplo, invertirlo en acciones.

También nos sirve para:

- Conocer el futuro escenario de un proyecto o negocio.
- Solicitar un préstamo a alguna entidad financiera bajo las bases de rentabilidad de un proyecto

### **Los Cuatro Principios Básicos para la Administración de Efectivo**

Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

#### **Primer Principio:**

"Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas,
- Incrementar el precio de ventas

- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución)
- Eliminar descuentos.

### **Segundo principio:**

"Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"

Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito.

### **Tercer Principio:**

"Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"

Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores)
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad)

### **Cuatro Principio:**

"Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

### 3.13. Estados Financieros Pro-Forma

Los estados financieros proforma son estados proyectados. Generalmente los datos se pronostican con un año de anticipación, por ejemplo, en una empresa de transformación el estado proforma obtenido con base al presupuesto maestro es muy completo, en él se ven todas las proyecciones iniciando con el pronóstico de ventas y a partir de este se realizan las demás proyecciones.

Los Estados financieros Proforma, son estados que contienen en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran.

Los estados financieros se preparan bajo principios de contabilidad: los que identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros, que incluyen los principios de realización y periodo contable que señalan:

**Realización.** La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza.

**Periodo contable.** Las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren.

La aplicación conjunta de los principios de contabilidad de realización y periodo contable que indican:

La información contable incluye hechos consumados que desde el punto de vista de principios de contabilidad se han realizado.

Por lo tanto la incorporación de operaciones o hechos ocurridos con posterioridad a la fecha en que son relativos los estados financieros constituyen una desviación a estos principios.

Los estados financieros deberán señalar claramente que son estados Pro forma o proyecciones. La forma es muy variada debido a los diversos usos que se les da, pero es recomendable combinarlos con estados reales o históricos, mostrando tres columnas: la primera, con saldos reales o históricos; la segunda, con ajustes o cambios de las

operaciones o proyecciones propuestas, y la tercera, con las cifras Pro forma o proyecciones futuras.

Uso de los estados proforma y proyecciones

Los grupos de personas a quienes interesan estos estados son los siguientes:

a) Accionistas y propietarios.

Los dueños o accionistas de una empresa se encuentran interesados en conocer cuál sería la situación financiera de la entidad, incluyendo uno o varios efectos proyectados o hechos ocurridos con posterioridad a la fecha de los estados financieros y, en su caso, con el fin de aprobar transacciones que están bajo su decisión.

b) Administradores.

Para los administradores que tienen bajo su responsabilidad el manejo y los resultados de la entidad, estos estados son una herramienta necesaria para la planeación de las operaciones y la toma de decisiones, presentes y futuras.

c) Acreedores y prospectos de acreedores.

A los primeros interesa con objeto de vigilar la seguridad de sus créditos y, en su caso, para oponerse a aceptar la o las transacciones propuestas (aumentos, reducciones de capital, fusiones, etc.), y a los segundos, para evaluar el riesgo del crédito que se propone.

d) Prospectos de inversionistas.

A éstos les interesa estudiar los cambios sustanciales que sufrirá la entidad con posterioridad a los estados financieros actuales con el fin de evaluarlos antes de efectuar su inversión.

e) Autoridades gubernamentales.

Principalmente le interesa a la Comisión Nacional de Valores, que vigila celosamente los intereses del público sobre todos los valores que se cotizan en la bolsa. La citada comisión, para autorizar la suscripción de ciertos valores en la bolsa, solicita estudios especiales, generalmente estados proforma, con el fin de juzgar la posible situación financiera de la entidad al alterarse las proporciones entre los diversos renglones del

estado de situación financiera, así como su efecto en los resultados. Es decir, utiliza los estados proforma como una herramienta de medición y análisis para protección de las inversiones del público.

### **3.14. Estado de Costo de Producción y de lo Vendido**

Una vez analizados los elementos que forman el costo de producción, así como el ciclo del proceso de producción mediante asientos de diario, desde la adquisición de materiales hasta el envío de los productos al cliente, ahora se analizará este ciclo mediante el estado de costo de producción y de lo vendido. Consideraremos todos los conceptos que lo forman ya que una parte de ellos interviene en la formulación de los estados financieros básicos, como el estado de resultados y el estado de situación financiera.

Si los costos totales de la empresa son igual a Costos Fijos más Variables, no es difícil suponer que el costo total unitario es igual a la suma del costo fijo unitario más el costo variable unitario.  $\text{COSTO TOTAL UNITARIO} = \text{COSTO FIJO UNITARIO} + \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}$  Estimar el costo total unitario es muy importante, porque consiste en la cotización que se suele hacer para establecer el precio de venta del artículo que se produce. Generalmente se estiman antes de que se realice la producción y entrega de productos. Por eso se les conoce como costos estándar. Los costos totales unitarios o estándar son los que deben efectuarse en condiciones normales de fabricación del producto. Tienen una importancia destacada en el proceso de planeación de la producción y en el proceso de control, ya que implican una conducta normativa y, señalan cuál debe ser el esfuerzo empleado para lograr lo que debiera ser como propósitos de producción de la empresa. Los costos unitarios totales dependerán de: a. El costo de las materias primas. b. El rendimiento de las materias primas. c. El costo de los salarios. d. La eficiencia de la mano de obra. e. Los beneficios de la especialización productiva. f. El presupuesto de gastos. La estimación del costo unitario permite al empresario elaborar presupuestos de operación de la empresa, así como establecer el programa tentativo de producción. Conocer el costo total unitario me permite elaborar mi política de precios, sin arriesgarme a tener pérdidas. Y nos indica lo que cuesta producir un artículo en nuestra empresa.

El cálculo del costo variable unitario se realiza como ya se especificó. Si es necesario conviene que lo revise antes de continuar. El costo fijo unitario se puede efectuar de varias formas. Se puede tomar el total de los costos fijos realizados el mes anterior. Esta cantidad se divide entre el número de productos elaborados en el mismo mes o por la cantidad de productos que se estima se lograrán producir durante el mes que se programa. Este es un cálculo del costo fijo unitario muy sencillo. Sin embargo, no es el único tipo de cálculo. Hay otras formas de calcularlo, que son empleadas por la cantidad de información que proporcionan y, las ayudas que proporcionan para el control del rendimiento de los trabajadoras. Se puede calcular mediante la suma de todas las horas de trabajo empleadas. Por ejemplo, Don Gustavo tiene tres trabajadores empleados en el proceso de producción. Cada uno de ellos trabaja 40 horas a la semana, por lo que al mes cada uno trabaja aproximadamente 140 horas. En total los tres empleados trabajan 520 horas mensuales.

Los costos fijos de la empresa se dividen entre el total de horas trabajadas, con lo que se obtiene el costo fijo por hora trabajada. Luego se calcula la cantidad de tiempo que se requiere para que se transformen las materias primas en el producto terminado. Por ejemplo, puede ser que para la fabricación de un participante de zapatos se empleen dos horas. Finalmente se multiplica el costo fijo por hora trabajada por la cantidad de horas necesarias para producir la unidad del artículo. El resultado es el Costo Fijo Unitario. Como se puede apreciar en ambas formas de calcular el costo fijo unitario se efectúa un prorrateo; es decir, se reparte proporcionalmente la cantidad de los costos totales de la empresa entre los productos elaborados. Los costos se pueden prorratear cuando se producen unidades homogéneas (todas iguales). Si se producen unidades diferentes debe hacerse un cálculo para cada clase de producto. Una vez que se tienen el costo fijo unitario y el costo variable unitario, se calcula el costo total unitario, sumando ambos.

Luego se puede calcular la Utilidad Neta:  $UTILIDAD\ NETA\ UNITARIA = PRECIO\ DE\ VENTA - COSTO\ TOTAL\ UNITARIO$  El manejo de toda esta información, a través de la determinación de costos que usted implante en su microempresa, le permitirá establecer precios adecuados a sus productos.

En la unidad de Ventas, tendrá información sobre cómo calcular los precios.

### 3.15. Estado de Resultados y Estado de Posición Financiera.

El análisis de estados financieros, proporciona las herramientas contables necesarias para analizar e interpretar la información financiera de las empresas.

#### Estado de Resultados

Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de un beneficio o una pérdida.

Este estado es eminentemente dinámico en cuanto a que expresa, en forma acumulativa, las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un periodo determinado.

Estado de Situación financiera: Presenta información financiera de una empresa a una fecha determinada.

Punto en el tiempo: Muestra los derechos y obligaciones que tiene la empresa, expresadas en los activos, pasivos y capital contable

Decisiones de Inversión: “Maximizar la Rentabilidad de las Inversiones” que la empresa efectúa en sus Activos.

Postura Líquida: Es cuando existe más inversión en “Activos Circulantes” que en los “Fijos”, se trata de una “Posición Conservadora”.

Postura Productiva: Es lo contrario a la “Líquida”, se busca mayores ingresos y se descuida la situación de liquidez, se trata de una “Posición Agresiva”.

Decisiones de Financiamiento: “Minimizar los Costos de los Recursos Obtenidos”

Estructura Financiera: Indica la composición de todas las fuentes de Financiamiento, “Corto y Largo Plazo”

Estructura de Capital: Indica la composición de las fuentes de Financiamiento sólo de “Largo Plazo”.

## UNIDAD IV

### EJECUCION DEL PRESUPUESTO

#### 4.1. Etapas para la realización de un presupuesto.

La política y la programación se gestan en procesos. La primera, mediante el sistema político genera decisiones gubernamentales. La opinión pública, partidos políticos, el Congreso y órganos del Poder Ejecutivo son los principales mecanismos con los que se van produciendo las decisiones. La programación del presupuesto se gesta dentro del Ejecutivo a través del proceso presupuestario: discusión y aprobación del presupuesto, ejecución y evaluación y control.

La programación se efectúa dentro de un proceso que abarca las etapas siguientes:

**Formulación:** requiere el empleo de técnicas adecuadas de programación presupuestaria. La formulación se inicia con el diagnóstico del entorno general de la economía.

Los antecedentes permiten formar una idea acerca de los principales problemas y ubicar sus causas. Este análisis debe tomarse en cuenta al momento de determinar los objetivos de política pública del gobierno. En la formulación del presupuesto se pretende que se establezcan metas concretas de acción a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos. Finalmente, se calcula el volumen de recursos que serán necesarios para alcanzar las distintas metas fijadas.

**Discusión y aprobación:** todo presupuesto público debe contar con la coordinación del gobierno, la anuencia de la opinión pública y el interés de los diversos sectores sociales comprometidos. Una vez formulado el presupuesto procede iniciar una discusión que tenga por objeto resguardar las conveniencias de los principales sectores, la provisión de bienes públicos y derechos sociales.

**Ejecución:** una vez aprobado el presupuesto es responsabilidad de los organismos ejecutivos para llevarlos a cabo. La Administración Pública es la responsable de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo. Las organizaciones deberán estar estructuradas de manera conveniente: existir una

división del trabajo racional, tener definidas las líneas de autoridad y asesoría, tener precisadas las funciones del personal, realizar la descripción de puestos, sistematizar los procedimientos y métodos.

Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada; los directores y supervisores deben tomar una orientación definida, conocer a fondo el sentido y alcances del programa, tener capacidad para tomar oportunamente las decisiones, tener una conducta directiva y unitaria.

**Control y evaluación de los resultados:** a medida que se ejecutan los actos incluidos en la estructura programática, es preciso controlar sus resultados. En forma periódica se debe obtener información relativa a la forma como se van cumpliendo las metas del programa de trabajo.

El ciclo presupuestario en México es el proceso que permite organizaren distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado periodo.

#### **4.2. Ejecución del Presupuesto**

Uno de los elementos más sensibles dentro del proceso presupuestario corresponde a la fase de ejecución, la que sin embargo, no parece ser la de más interés en la investigación académica, en comparación con la cantidad de investigación e información existente en relación al tema de la determinación, discusión y aprobación del presupuesto. Este capítulo se centrará en los aspectos centrales de la ejecución, sus instrumentos, normativas vigentes, flexibilidad en su ejecución y otros problemas que pueden derivar de ejecutar el plan expresado financieramente en el presupuesto.

El presupuesto, como ya hemos visto, es una ESTIMACIÓN. Esto que parece evidente, es la base para comprender la importancia de la fase de ejecución. El presupuesto conceptualmente no se trata de un sistema de tipo contable que recopile información económica y financiera efectiva. La ejecución es el proceso mediante el cual esta estimación se transforma en hechos económicos efectivos y las estimaciones se transforman en flujos reales y saldos que luego se consolidan en balances presupuestarios y en registros contables.

Partimos, entonces, con esta primera diferenciación.

La ejecución del presupuesto en la práctica se realiza mediante una serie de acciones de compra, pagos, transferencias y otras que revisaremos en detalle en los siguientes capítulos.

Sin embargo, desde el punto de vista financiero estas acciones solo tienen un valor de ejecución en la medida que se ha registrado en la forma prescrita por el procedimiento financiero y contable. Es decir, para pasar de una mera estimación financiera a la prestación de servicios públicos mensurables en términos financieros nos debemos remitir al uso de procedimientos financieros. El foco de análisis del proceso de ejecución presupuestaria desde la perspectiva financiera son los procedimientos asociados, los que tienen efectos y alcances distintos que debemos revisar para facilitar el análisis e interpretación de los estados financieros y estandarizar su discusión.

Por otra parte, la ejecución del presupuesto requiere de un determinado instrumental para facilitar la disposición de efectivo por parte de las instituciones (transformando la mera estimación y registros de información en efectivo tangible que luego es transformado en bienes, servicios, sueldos, subsidios, etc.) y programar esta estimación incorporando la variable de tiempo e informando a la autoridad fiscal y contralora respecto al avance de actividades y de su ejecución financiera. La función de estos informes es también informar a la comunidad y a la sociedad civil respecto al avance del gasto, su contenido, alcance, tamaño, etc. Estos son los aspectos esenciales que revisaremos en este capítulo.

### **4.3. Adecuación del Control Interno (Organización, Procedimientos, Políticas Y Normas)**

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

### **Fundamentos teóricos:**

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

01:21 / 01:21

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

### **Responsabilidad**

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la Eficiencia Total.

### **Objetivos del control interno:**

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

#### **Elementos del control interno:**

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran:

Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información,

Supervisión.

#### **Subelementos del control interno**

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados,

Flexibles, Comunicado a todo el personal, Controlables.

El control interno se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

#### **Sistema de control interno:**

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control interno y las limitaciones del control interno.

#### **Elementos del sistema de control interno:**

I. Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.

2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
12. Simplificación y actualización del manual de normas y procedimientos.

En resumen, el ambiente de control, el sistema contable, los controles internos, contables y administrativos.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.

6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos prenumerados.
13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.
17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
18. Gráficas de control.
19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
20. Actualización de medidas de seguridad.
21. Registro adecuado de toda la información.
22. Conservación de documentos.
23. Uso de indicadores.
24. Prácticas de autocontrol.
25. Definición de metas y objetivos claros.
26. Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.

4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

#### **4.4. Puesta en Marcha (Fase De Control)**

En todo momento, y más en épocas de crisis los negocios demuestran sus verdaderas competencias. Una recesión económica, es vista por la mayoría de las empresas como situación de alto riesgo, que se asocia con reducción en ventas, liquidez, inversión, despidos y eventualmente quiebras.

Las capacidades de las empresas se ven vulneradas. Son contadas las empresas que reciben a estos tiempos como la gran oportunidad de medir sus capacidades reales y abrirse a explorar nuevas áreas de fortalecimiento y crecimiento.

Bajo este contexto, es factible prever que sólo sobreviven aquellos negocios que se han preparado para enfrentar riesgos sistémicos, que han flexibilizado sus procesos y políticas para una adaptación rápida a eventos adversos, así como aquellas que cuentan con mecanismos de control interno en las empresas para mantenerse firmes en la operación y abiertas a las mejoras aún dentro de la crisis.

La presente nota, propone cinco puntos de control interno en las empresas que se deben cuidar para mitigar los efectos de tiempos turbulentos y tomar ventajas del entorno.

- a) Establecer y mantener un sano ambiente de control interno en las empresas.

El ambiente de control en la plataforma para una operación sana y el logro de resultados en tiempos turbulentos de un negocio. Implica que el dueño o director de la empresa mantengan de manera consistente reglas claras con el personal, puntos de cultura en práctica, definición precisa de funciones y responsabilidades en todos los ámbitos de la organización, existencia de una estructura organizacional que ubique a cada persona en su contribución al negocio, así como la elaboración de planes de contingencia que permita al negocio actuar con menos presión ante situaciones de crisis. Asimismo, la existencia de manuales, políticas y procedimientos, clima laboral favorable y las palancas de capacitación, sistemas y tecnología, preparan a todo negocio para trascender cualquier turbulencia.

#### b) Conocer y administrar los riesgos del negocio.

Una práctica poco usada en las empresas es la identificación y evaluación de los riesgos que puedan impactar negativamente en el logro de los objetivos, metas y programas. Existen herramientas simples, tal como el simple hecho de preguntarse, – qué pasaría si ocurriera un evento u otro en mi negocio – lo cual permite pensar en diferentes estrategias de prevención

y preparación para la acción, con planes alternos.

Sin duda, esto resulta mejor que no actuar o quedarse paralizado al momento de la adversidad. Muchos dueños de negocio, aun sabiendo de la probabilidad de ocurrencia de alguno de estos eventos, prefieren negarlos por temor a su impacto. Sin embargo, siempre será mejor estar preparados, y es una práctica que todo dueño de negocio debe tener en su actividad empresarial.

En esta práctica, se recomienda identificar, controlar y dar seguimiento a diferentes tipos de riesgos que puedan poner en juego la operación o la permanencia del negocio. Asimismo, se deben revisar periódicamente los controles internos que prevengan estos riesgos, los cuales pueden ser desde económicos, políticos, operativos, estratégicos o tecnológicos.

#### c) Implementar y/o actualizar las actividades de control interno en las empresas.

El dueño de negocio deberá tener mecanismos de control documentados que aseguren que éste cumpla su objetivo y que se ejecuta de manera eficaz y eficiente en cada uno de los procedimientos; todo esto con el objetivo de mitigar los riesgos se revisarán los indicadores en forma periódica y su adecuación de acuerdo a las diferentes circunstancias; para lograr la implementación de acciones correctivas si éste fuera el caso.

#### d) Información y comunicación

Se recomienda establecer medidas que permitan que la información del negocio que se genere sea completa, confiable y oportuna para la toma de decisiones. Es responsabilidad del dueño o director, que la información se encuentra disponible a través de los sistemas establecidos y cuente con las medidas pertinentes de seguridad y confidencialidad para la toma de decisiones. Asimismo, la comunicación al interior de la empresa juega un papel crucial.

En la medida en que el personal conoce los objetivos del negocio, del dueño, conocen los indicadores, metas del negocio y del personal, así como los estándares establecidos, será más fácil su desempeño y como consecuencia más sencillo y eficiente el logro de resultados.

#### e) Mejora continua y supervisión

El dueño de negocio, así como todo el personal deben contribuir y propiciar el mejoramiento continuo de la empresa. Para ello, incorporar la práctica de la mejora continua como parte de la cultura disminuye los riesgos de estancamiento y crisis de competitividad, especialmente en tiempos de crisis, en virtud de que las empresas ya están preparadas para enfrentar con mejores herramientas, procesos y ánimo de la gente a situaciones adversas. Se recomienda que esta práctica sea oficial, esté documentada y que el personal en todo momento participe activamente en las mejoras del negocio y en las actividades de control interno.

Finalmente, aplicar estos cinco puntos de control interno en las empresas no sólo nos permitirá enfrentar las crisis, sino que nos ayudará a fortalecer las ventajas competitivas de nuestro negocio.

#### 4.5. Control Presupuestal

El control presupuestario hace referencia a todas las actividades encaminadas a equilibrar la cuenta de ingresos y gastos de una organización.

En el ámbito más estricto, el control presupuestario se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas públicas de una administración saldadas. Todo ello, con el objetivo de que los gastos no superen a los ingresos. Pues, de ocurrir esto, se produciría una situación de déficit. Además, de la misma forma, de que no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto (superávit).

El presupuesto es el elemento principal y básico en la planificación de las cuentas de una organización o administración. Ya que, a partir de éste, es posible prever los gastos que vamos a tener en un ejercicio. Todo ello, a partir de las acciones que se tengan planificadas y la forma en la que éstas van a ser financiadas, vía impuestos y otros ingresos de tipo tributario, recurrente o extraordinarios.

A partir del control presupuestario, es posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto. Para ello, tomando medidas periódicamente cuando se vayan produciendo desequilibrios e inestabilidades en la obtención de ingresos o en gastos que se hayan disparado.

Utilidades del control presupuestario

- La posibilidad y oportunidad de comparar, de forma total en un ejercicio o por periodos, los datos reales de ejecución con los objetivos planteados inicialmente.
- Flexibilidad en la toma de decisiones, derivadas de la marcha de las actividades, de modo que es posible alterar las previsiones y cambiar tareas y partidas en función del estado del presupuesto.
- Control y efectividad de las medidas adoptadas durante el presupuesto, así como cuantificar las posibles diferencias.

El control presupuestario es de vital importancia para cualquier organismo. Ya que nos sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación del ejercicio,

y además, supone la actualización continua de la planificación y reorganización de las cuentas y sostenibilidad financiera de cualquier centro.

#### 4.6. DETERMINACIÓN DE VARIACIONES Y SUS CAUSAS

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados, es responsabilidad de la administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variación o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieron lugar a las favorables.

La comparación señalada se efectúa generalmente en varios grupos a saber:

**VENTAS:** se pueden obtener variación o desviaciones de volumen y precio de venta.

De volumen de venta; se refiere a que las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas, en mayor o menor número.

De precio de venta; significa que los productos se vendieron a un precio distinto del presupuestado.

**PRODUCCION;** se pueden determinar las variaciones o desviaciones por los conceptos siguientes:

En volumen; significa haber producido mayor o menor número de artículos que los presupuestados.

De materiales;

En cantidad; esta variación se genera, si el consumo real de material directo, es diferente al presupuestado.

En precio; esta variación o desviación se obtendrá, si la adquisición del material, se hace a un precio diverso al presupuestado.

De sueldos y salarios; igualmente se determina la variación en cantidad (horas) y precio.

De gastos indirectos de producción; esta variación o desviación se obtiene en gasto, de la comparación de los costos indirectos realmente efectuados contra los presupuestados; y en capacidad, por el estudio de las horas empleadas contra las presupuestadas.

Gastos de venta y de administración; de la comparación del presupuesto de gastos de ventas y de administración, contra los erogados realmente, se determina el monto de esta variación o desviación.

Variación financiera; las diferencias por este concepto, originan necesariamente modificaciones en la estructura financiera de la empresa.

El análisis racional de la variación o desviaciones permitirá a la administración, determinar qué área de la organización , no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron y cuales está cumpliendo normal o superiormente , pero la actividad administrativa solo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten , dando así lugar a la administración por excepciones , a la aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad y esta al presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad.

#### **4.7. Control Administrativo y Corrección Operativa.**

La función de administración de control es:

- La medición
- Corrección

Esta función da resultados eficaces de acuerdo al liderazgo de cada administrador de todas las jerarquías, sin importar rangos ni niveles = Resultados alcanzados.

00:49 / 01:05

En la actualidad las grandes organizaciones han obtenido el éxito en base a un control absoluto de sus diseños de operaciones, encontrar el punto exacto para esto depende de la creatividad. Mantener este éxito y lograr el equilibrio por décadas es resultado de un buen control. Según. (Bgm1977).

Desarrollo

#### **4.8. Control de Operaciones**

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento del objetivo de la empresa y de los planes ideados para

alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de una compañía.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos del que sea objeto de control.

Donde quiera que se le encuentre y sea cual sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos de importancia:

- Establecimiento de normas
- Medidas de desempeño con base a esas normas
- Corrección de las variaciones de normas y planes.

Lo cual existen varias normas, aunque de todas ellas deben de señalarse las desviaciones en puntos críticos tales como: normas físicas, norma de costos, norma de capital, norma de ingresos, norma de programas, normas intangibles, metas con normas y los planes estratégicos con puntos de control estratégico.

El método de establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las prácticas de la industria llamado así benchmarking en el país de los estados unidos.

Existen tres tipos de benchmarking estratégico, operativo y administrativo.

El control administrativo suele ser percibido como un sistema de retroalimentación simple pero complejo. Sin embargo, sin importar que tan rápido se disponga de información sobre lo que ocurra e incluso la información en tiempo real, existan las demoras inevitables en el análisis de desviaciones, desarrollo de planes para la puesta en prácticas de acciones correctivas e instrumentación de estos programas. Para combatir estos rezagos en el control, se ha propuesto que los administradores empleen un método de control con corrección anticipante y no dependan exclusivamente de la retroalimentación simple.

#### **4.9. Control del Desempeño**

El control con corrección anticipante requiere el diseño de un modelo de un proceso o sistema y la vigilancia de insumos con la operación de detectar futuras desviaciones en los

resultados con respecto de normas y planes. Para que de esta manera los administradores dispongan de tiempo para emprender acciones correctivas.

Los requisitos de un sistema funcional control con corrección anticipante son:

1. Realización de un exhaustivo y cuidado análisis del sistema de planeación y control, e identificando de las variables de insumos importantes
2. Elaboración de un modelo de sistema
3. Actualización permanente del modelo; en otras palabras, el modelo debe revisarse regularmente para comprobar si las variables de insumos identificados y sus interrelaciones siguen siendo representativas de la realidad.
4. Recolección regular de datos sobre las variables de insumos, e integración de datos al sistema.
5. Evaluación regular de las variaciones en los datos de los insumos reales respecto de los insumos planeados, así como evaluación del impacto en el resultado final deseado.
6. Realización de acciones. Como ocurre en cualquier técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas; obviamente, corresponde a los individuos emprender acciones para resolverlos.

Para que los controles sean funcionales, deben ajustarse especialmente a:

- Planes y puestos
- Administradores en lo individual
- Las necesidades de eficiencia y eficacia

Para ser eficaces, los controles deben de diseñarse así mismo para señalar excepciones en puntos críticos, ser objetivos, ser flexibles, adecuarse a la cultura organizacional, ser económico e indicar acciones correctivas

Descripción de acuerdo a niveles

El control se ejerce en todos los niveles de las organizaciones; desde los niveles superiores o jerárquicos, hasta los niveles inferiores u operativos.

El control en las organizaciones modernas: en el paradigma de las tecnologías de la información, donde las organizaciones deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, han surgido organizaciones que son distintas de las clásicas organizaciones jerárquicas y rígidas. En las organizaciones con estructuras orgánicas o en aquellas que tienen menos reglas formales, el control se sigue ejerciendo, aunque usualmente se ejerce de un modo menos rígido o formal. Algunas causas de este fenómeno es el impacto negativo que puede tener un estricto control en el desempeño del personal de este tipo de organizaciones y la imposibilidad de controlar ciertas actividades debido a su naturaleza cambiante o a que su desempeño no se puede medir objetivamente, por ejemplo, porque no pueden ser estandarizadas.

Es importante elegir correctamente característica que se va a medir o censar, teniendo en cuenta no solo el costo y la posibilidad de medir la misma, sino también su importancia para los objetivos y la posibilidad de tomar medidas correctivas. Luego de que se haya obtenido una medida de las características o condiciones elegidas, se deben comparar con algún estándar o norma. Usualmente estos estándares o normas fueron fijados previamente en el proceso de planificación. Si existe una diferencia entre el estándar o la norma (rendimiento esperado) y la medición (rendimiento observado), puede ser necesaria la toma de medidas correctivas.

El Control como tal es una función clave para asegurar el logro de los objetivos a través del plan sugerido, constituye pues una herramienta que busca asegurar que las cosas funcionen acordes con el plan propuesto implementando las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias. De esta manera, la planeación y el control de operaciones de la empresa son determinantes en el futuro de las organizaciones de hoy ya que determinan las pautas a seguir para que la empresa pueda operar en situaciones cambiantes a través de una planeación estratégica y a su vez pueda controlar el no desviarse de la visión hacia la cual quiere dirigirse.

### Ventajas

Las herramientas de control facilitan la gestión organizacional, indican cuando el plan no está siendo cumplido, e incluso determinan las razones por las cuales no se está logrando el objetivo.

Así como se plantean los objetivos para cada uno de los procesos internos, estrategias y demás aspectos, es importante establecer cómo va a ser el control de todas las operaciones de la compañía de tal manera que se aseguren su cumplimiento.

Esto origina las diferentes formas de control que utiliza la organización. Por ejemplo, en la actividad financiera, la forma más conocida para controlar la gestión es el presupuesto ya que su objetivo es programar cuanto va a ingresar a la compañía durante un periodo y producto de que operaciones se va a lograr. De la misma manera, indica cuanto es necesario invertir para lograr los objetivos deseados.

Este debe ser detallado y específico, teniendo en cuenta por supuesto las posibles variaciones según el entorno económico, político, social en que se mueva la empresa.

Para las operaciones relacionadas con la gestión comercial de la compañía, se utiliza el control basado los resultados logrados durante el proceso, en ésta forma de control no se evalúa tanto la gestión, como los resultados que se logró a partir de la implementación de la estrategia, identificando sus causas y efectos.

Estos tipos de control son muy normales dentro de la empresa y se basa en los logros, pero para poder establecerlo, se debe tener en cuenta la importancia de plantear compromisos entre la compañía y el empleado y viceversa de tal forma que este vea la relación costo beneficio que le rodea.

Esta misma herramienta se puede utilizar para evaluar el desempeño de la totalidad de los empleados en la empresa, así estos realicen otras operaciones diferentes. Establecer compromisos teniendo en cuenta que se proporcionen las herramientas necesarias para lograr los objetivos y que además su logro beneficiará claramente al empleado y a la compañía, es vital en una relación de intercambio. En las operaciones de producción puede entrecerse otra modalidad de control, la cual tiene en cuenta no sólo el resultado, el desempeño, sino también los recursos utilizados y los gastos generados durante el proceso.

#### **4.10. Evaluación de Objetivos Logrados**

El logro de los objetivos debe poder medirse (evaluables). La forma como se miden los resultados requiere una serie de indicadores que deben desarrollarse al mismo tiempo

que se establecen los objetivos. La mejor forma de hacerlo es comenzar por los resultados que se pretenden.

La formulación de objetivos precisos facilita el control y la evaluación de los resultados, permitiendo comprobar el nivel alcanzado.

Los objetivos son la base de cualquier prueba de evaluación. Los alumnos tienen derecho a recibir información con tiempo y precisión, sobre qué y cómo se les va a evaluar, y por tanto, a tener definidos con anticipación objetivos, contenidos y normas de evaluación. Para poder evaluar es preciso efectuar un diseño previo de lo que se pretende alcanzar (por medio de la elaboración o diseño de los objetivos).

Conocer que los objetivos se han cumplido es un criterio sólido para la evaluación. Es necesario comparar los objetivos iniciales con los resultados, estos se muestran en productos, acciones y actitudes observables y evaluables.

Los objetivos en la enseñanza universitaria necesitan mostrar conductas observables y evaluables, para poder controlar los resultados obtenidos y el grado de su cumplimiento.

Ejemplo:

Estimemos que se desea medir la comprensión del alumno del primer capítulo de La región más transparente de Carlos Fuentes, para hacerlo, uno de los objetivos podría redactarse de la siguiente forma:

El que sigue podría ser un objetivo deseable: Que el alumno describa en una cuartilla el significado de “afrenta” en la Ciudad de México para Ixca Cienfuegos ya que por medio de esta palabra es posible medir el grado de comprensión del alumno en relación al ambiente que Carlos Fuentes describe.

En cambio, un objetivo inaceptable sería: Que el alumno disfrute el primer capítulo de La región más transparente debido a que, si bien es importante que el alumno disfrute de la lectura, el gozo es subjetivo e inmedible.

#### 4.11. Corrección a los Presupuestos (Circunstancias Y Razones)

Se pueden realizar correcciones presupuestarias para corregir los saldos de presupuesto o para revertir los importes de presupuesto. Para corregir los importes de saldo, cree una transacción en la sesión Ajustes de gestión presupuestaria.

Se pueden realizar correcciones en los siguientes tipos de saldos de presupuesto:

- Compromiso
- Gravamen
- Gasto
- Pago
- Presupuesto

Puede utilizar las correcciones para resolver excepciones de presupuesto que se produzcan durante el proceso de comprobación de presupuesto. No puede borrar ni enmendar la corrección presupuestaria tras guardarla y volver a comprobar el presupuesto.

Para volver a corregir o revertir la transacción, debe especificar una transacción nueva.

Para ajustar los importes de presupuesto, realice los pasos siguientes en la sesión Ajustes de gestión presupuestaria (tfbgc2120m000):

- Seleccione la serie de números, el ejercicio de presupuesto y el código de presupuesto en los campos Ajuste, Ejercicio presup. y Presupuesto, respectivamente.
- Especifique el importe que se va a corregir en el campo Importe y la fecha de efectividad en el campo Fecha de efectividad.
- Seleccione el motivo de la corrección del importe en el campo Motivo. Puede asociar un documento o añadir un texto para especificar el motivo de la corrección.

### **Bibliografía básica y complementaria:**

- DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. El Presupuesto. Novena edición. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000. 298 p.
- GARCIA S, Oscar León. Administración financiera Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Medellín: Prensa moderna editores.
- GOMEZ RICARDO, Jorge. Presupuesto público Colombiano. Santafe de Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 1.998. 475 p.
- HORNGREN, Charles T. "Contabilidad de Costos: Un Enfoque de Gerencia". Editorial Prentice/Hall Internacional. Englewood Cliffs, N.J.. HORNGREN/FOSTER. Biblioteca de contabilidad de costos. Prentice Hall.
- Harold Koontz, administración, una perspectiva global empresarial. 14° edición.
- JONES, Reginal L. Y GEORGE, Trentin H. " Preparación de Presupuestos: Clave de la Planeación y del Control". Compañía Editorial Continental S.A. Mexico.
- El proceso de planificación y el presupuesto gubernamental, Ivette flores jimenez, Ruth flores Jimenez.
- MATZ, Adolph Y USRY, Milton F. "Contabilidad de Costos: Planeación y Control". SouthWestern Publishing Co. Ohio.
- ROMERO ROMERO, Enrique. Presupuesto y Contabilidad Pública. Una visión práctica. 2ª. Edición. Bogotá: Ecoe ediciones. D.C. 2003. 294 p + CD-ROM.
- SWEENY, H. W. Allen. RACHLIN, Robert. Manual de presupuestos. México: McGraw-Hill. 1984. 884

### **VIDEOS PARA CONSULTA**

<https://www.youtube.com/watch?v=urfwMXPDJVo>

<https://www.youtube.com/watch?v=uZqeussRx9I>

<https://www.youtube.com/watch?v=uZgaq0IMTLY>

