



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD PARTENÓN DE COZUMEL.

PLANEACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL

TESIS PRESENTADA POR

ALBERTO CHÁVEZ MAY
JOSÉ ANTONIO CORAL ZAPATA



LIC. EN CONTADURÍA
ACUERDO UNAM NUM. 280/96
DEL 30 DE MARZO DE 1996
CLAVE DE INCORPORACIÓN
8855-08
COZUMEL, Q. ROO, MÉXICO

COZUMEL QUINTANA ROO

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD PARTENÓN DE COZUMEL.

PLANEACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA

ALBERTO CHÁVEZ MAY
JOSÉ ANTONIO CORAL ZAPATA



LIC. EN CONTADURÍA
ACUERDO UNAM NUM. 280/96
DEL 30 DE MARZO DE 1996
CLAVE DE INCORPORACIÓN
8855-08
COZUMEL, Q. ROO, MÉXICO

COZUMEL QUINTANA ROO

2006

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

A LA UNIVERSIDAD PARTENÓN DE COZUMEL.

EN ESPECIAL A NUESTRO ASESOR C.P. LUIS FEDERICO RANGEL CÁRDENAS Y A TODOS LOS MAESTROS QUE DEPOSITARON SU CONFIANZA EN NOSOTROS A LO LARGO DE NUESTRA FORMACIÓN ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD.

DEDICATORIAS

A DIOS QUIEN NOS HA DOTADO DE FE, ESPERANZA Y AMOR, POR DARNOS EL DON DE LA VIDA Y POR ENSEÑARNOS, COMO MAESTRO, EL CAMINO, LA VERDAD Y LA VIDA, PARA UN FUTURO PROMISORIO.

A NUESTROS PADRES, POR TODO EL AMOR RECIBIDO DE ELLOS, POR INCULCARNOS PRINCIPIOS Y DARNOS EL APOYO Y LA CONFIANZA QUE FUE INDISPENSABLE PARA QUE PUDIÉSEMOS CULMINAR NUESTRA CARRERA PROFESIONAL.

A NUESTROS HERMANOS (AS), Y A TODA NUESTRA FAMILIA.

A LOS COMPAÑEROS DE VIDA UNIVERSITARIA QUE DURANTE LA CARRERA COMPARTIERON CON NOSOTROS MÚLTIPLES DIFICULTADES Y OBSTÁCULOS Y CON QUIENES CON EL MUTUO ALIENTO PUDIMOS CONCLUIR NUESTROS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

PLANEACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	3
1.2. CONCEPTOS DE PRESUPUESTO	5
1.3. DEFINICIONES DEL PRESUPUESTO	6
1.4. LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO ANTECEDENTES HISTÓRICOS	8
1.5. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	10
1.6. PROCESO ADMINISTRATIVO	10

CAPÍTULO II

2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

2.1. PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS	12
2.2. PRINCIPIOS DE LA OBJETIVIDAD	12
2.3. PRINCIPIOS DE LA CONFIANZA	13
2.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.5. PRINCIPIOS DEL RECONOCIMIENTO	14
2.6. PRINCIPIOS DE LA PARTICIPACIÓN	14
2.7. PRINCIPIOS DE LA OPORTUNIDAD	14
2.8. PRINCIPIOS DE LA FLEXIBILIDAD	15
2.9. PRINCIPIOS DE LA CONTABILIDAD	16
2.10. PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES	16
2.11. PRINCIPIO DE LAS VARIACIONES	17
2.12. PRINCIPIOS DE LA AUTORIDAD	17

2.13. PRINCIPIO DE LA CONCIENCIA DE LOS COSTOS	18
2.14. PRINCIPIO DE NORMAS	18

CAPÍTULO III

3. CLASIFICACIÓN

3.1. RÍGIDOS, ESTÁTICOS O FIJOS	20
3.2. FLEXIBLES O VARIABLES	20
3.3. A CORTO PLAZO	21
3.4. A LARGO PLAZO	21
3.5. DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS	22
3.6. FINANCIEROS	22
3.7. PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO	24
3.8. PRESUPUESTO DEL SECTOR PRIVADO	24
3.9. PRESUPUESTOS ESTIMADOS	24
3.10. PRESUPUESTOS ESTÁNDAR	25
3.11. PRESUPUESTOS POSICIÓN FINANCIERA	25

3.12. PRESUPUESTOS DE RESULTADOS	32
3.13. PRESUPUESTOS DE COSTOS	37
3.14. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	37
3.15. PRESUPUESTO BASE CERO	42

CAPÍTULO IV

4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	50
4.1 ELEMENTOS INTEGRANTES DEL PRESUPUESTO	54
4.2 ORGANIGRAMA	58

CAPÍTULO V

5.1. RELACION DEL PRESUPUESTO Y LA CONTABILIDAD CON NORMAS INTERNACIONALES	87
5.2. DOCUMENTOS CONTABLES A EMITIR	95
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍAS	103

INTRODUCCIÓN

Cuando decidimos realizar este trabajo de tesis no fue sencillo elegir el tema, hay muchos y tan variados relacionados con la Contabilidad, cada uno persigue una finalidad distinta, sin embargo nos preguntamos cuál puede ser una herramienta para que las empresas logren sus objetivos con cierta facilidad o a través de un método bien organizado. Tenía que ser un tema sencillo que utilizáramos como individuos en la vida diaria.

Por fin decidimos hablar de *Presupuestos* ya que lo utilizamos todos, con cierta regularidad, aunque de manera empírica y sin darnos cuenta, prueba de ello está en que cuando queremos viajar, conseguir algo o alcanzar alguna meta, debemos seguir un camino que nos lleve a lograrlo, es decir, que nos permita establecer un presupuesto sobre lo que necesito para conseguir ese objetivo.

Por tanto creímos interesante investigar sobre esta técnica, los elementos que la conforman, sus metas y el desarrollo de la misma para lograr los objetivos por los cuales fueron implantados.

Tenemos que considerar la importancia de esta técnica ya que sin un buen plan presupuestal, no se puede medir si los objetivos se están alcanzando, en pocas palabras dependemos de la suerte para lograr nuestros fines. Con esta técnica hacemos que la obtención de un resultado sea más profesional y se pueda tener un mejor panorama de la situación de la empresa realizando ciertos ajustes cuando sean necesarios con la finalidad de obtener el resultado deseado.

Durante la elaboración del trabajo se tocaron los siguientes temas: los antecedentes del Presupuesto, algunas definiciones de diversos autores, así como la relación del Presupuesto con la Administración, también se hace una presentación de los *Principios del Presupuesto*, como también su clasificación, y breve reseña de la elaboración de un presupuesto. En el último capítulo del tema analizamos la importancia que tiene el Presupuesto dentro de la Contabilidad y la Administración así como la presentación de algunos formatos comparativos.

Confiamos en que la exposición del tema, así como las conclusiones a llegamos, merezcan el voto aprobatorio del H. Jurado Revisor.

CAPÍTULO I

1.- GENERALIDADES

1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La palabra *Presupuesto* se compone de dos raíces latinas:

PRE: que significa antes de, o delante de, y

SUPUESTO: hecho, formado, como a continuación se aprecia:

Palabra	latín	Español
Suponer	Facio	Hacer
Supuesto	Rictus	Hecho, formado

Por lo cual su significado es “antes de lo hecho.”, esta definición etimológica fue tomada del libro *El Presupuesto*, novena edición de Cristóbal del Río González.

El Presupuesto representa para las empresas en la actualidad un importante instrumento para su desarrollo ya que le permite poder tener un buen control de su administración.

El Presupuesto como herramienta de planificación y control tuvo su origen a fines del siglo XVIII cuando en la Gran Bretaña el parlamento presentó un plan de gastos del Reino y en ella se planteaban pautas sobre su control y ejecución.

De ahí que podemos decir que los fundamentos teóricos y prácticos como medio de planificación y control se presentaron primero en el sector gubernamental.

En 1820 Francia adopta el presupuesto en su sector gubernamental y los Estados Unidos de América en 1821, como una herramienta de control del gasto público.

Sin embargo, hasta después de la Primera Guerra Mundial, entre los años 1912 y 1925 el sector privado notó los beneficios que generaría el presupuesto en el control de gastos. En este periodo las empresas crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En el sistema privado se habla del control presupuestario y en el sistema público se aprueba la Ley de Presupuesto Nacional.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el cual se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el *Presupuesto por Programas y Actividades*.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de *Planeación por Programas y Presupuestos*.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuestos e incluye en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como *Planeación por Programas y Presupuestos*.

También han surgido diversos métodos en años más recientes que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “Base Cero”.

En 1970 el norteamericano Peter Pyhrr, en las Texas Instruments, perfeccionó el sistema de planeación “Base Cero”.

En México fue hasta 1931 cuando se empieza a aplicar el Presupuesto como instrumento de la Contabilidad Administrativa, las empresas que introdujeron este mecanismo fueron de origen norteamericano, como General Motors Co. y después Ford Motors Co. quienes establecieron la técnica presupuestal.

Se ha hablado de los inicios del presupuesto de acuerdo a los reportes escritos que constan a través de la historia situándose en el siglo XVIII, sin embargo, el presupuesto siempre ha existido desde que surgió la necesidad de planear por parte del hombre, debido a que el presupuesto es un plan de trabajo que trata de ser lo más exacto posible a la proyección de un futuro para lograr objetivos o metas.

1.2.- CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Después de conocer los antecedentes históricos conoceremos más a fondo la definición del Presupuesto.

Nosotros, en nuestras actividades cotidianas, entendemos como Presupuesto la cantidad de dinero para un determinado proyecto, por ejemplo al cobrar nuestro sueldo por lo general ya sabemos en qué lo gastaremos, pago de luz, agua, comida, vestimenta, teléfono, y algunos lujos que deseemos darnos.

Después de definir con nuestras propias palabras lo que para nosotros significa la palabra presupuesto citaremos definiciones más exactas y afines al área contable tomadas de diversos autores.

1.3.- DEFINICIONES DEL PRESUPUESTO

Presupuesto. “Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo a un periodo determinado”.¹

Presupuesto. “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos para el jefe de la empresa”.²

Presupuesto. “Es simplemente un plan financiero. Es un plan que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, etc.; y también cómo serán obtenidos dichos fondos. Así mismo, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa. Por lo tanto, los Presupuestos son una herramienta de la Gerencia para planear y controlar”.³

Presupuesto. “Es la expresión en términos financieros del plan de operación proyectada para lograr los objetivos que se propone la empresa”.⁴

Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

Objetivos empresariales generales a largo plazo.

Especificación de metas de la empresa.

Abraham Perdomo Moreno en su libro *Planeación Financiera* define al *presupuesto*: como el conjunto de estimaciones programadas de las

¹ Cristóbal del Río González, *El presupuesto*, Thomson, Pág. I-5.

² Jean Meyer, *Gestión Presupuestaria*, Ediciones Deusto.

³ C. P. y M. A. Luis Jaime Levy, *Planeación Financiera*. Ed. ISEF

⁴ Clifton H. Kreps JR. y Richard F. Watcht, *Administración Financiera de los Negocios*.

condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo público, privado, social o mixto.

Jorge E. Burbano Ruiz define el *presupuesto* como “la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.

Se puede definir también como el desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo, o un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).

Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.

De acuerdo a lo establecido con anterioridad se puede decir que el presupuesto es el desarrollo de un plan de trabajo para alcanzar un objetivo en común a través de métodos y estrategias necesarias mediante un control para lograrlo, por lo general lo que se trata de obtener siempre en una entidad económica es la maximización de las utilidades o minimización de los costos.

La Contabilidad Administrativa es la encargada de realizar los planes presupuestales los cuales sirven para la toma de decisiones a los niveles más altos de la Administración.

Debido a la importancia de manejar un plan presupuestal haremos una breve definición de éste. Se refiere al proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto, también conocido como *Plan de Operación Cuantificada*, de manera que se pueda dar a conocer con facilidad, es una serie de cifras con los que se va a trabajar el siguiente periodo de operación.

1.4.- LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En cuanto a la Administración se puede decir que nació desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Si nos remontamos en la historia podemos tomar como ejemplos a los antiguos ejércitos Griegos y Romanos e inclusive a la misma Iglesia Católica Romana, prueba de ello fue que alcanzaron la cúspide de su civilización, sin embargo, la Administración surge con técnicas de control en el periodo de la Revolución Industrial (siglo XIX) al surgir las grandes empresas que requerían de nuevas formas de administración y prácticas administrativas.

Según lo que se conoce de la Administración en toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, se desarrolló con una lentitud impresionante. Únicamente a partir de este siglo fue que demostró un notable avance e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales es confiada a las organizaciones financieras como por ejemplo las industrias, los hospitales, las universidades, el ejército y otras instituciones mercantiles y financieras, las cuales son administradas por grupos directivos para poder ser más eficaces.

Si hacemos una comparación nos daremos cuenta que, en el siglo XIX, la Administración no avanzó debido a que las organizaciones eran unas cuantas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes, el labrador, el comerciante en pequeño, entre otros.

Desde la antigüedad la Administración ha estado evolucionando, haremos un recuento de la evolución de la misma.

Sócrates (470 a. C. -399 a. C.): este filósofo griego, en una discusión con Nicómaco, expone su punto de vista acerca de la Administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Platón (429 a.C. – 347 a.C.): discípulo de Sócrates, se preocupó por los problemas políticos y sociales del pueblo griego por lo que en la República expuso su punto de vista sobre el estilo democrático del gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.): discípulo de Platón, con quien discrepó bastante, dio enorme impulso a la filosofía, así como a la cosmología, a la gnoseología, a la metafísica, a las ciencias naturales, abriendo las perspectivas del conocimiento humano de su época. Fue el creador de la lógica. En la política, estudia la organización del Estado y distingue tres formas de Administración Pública, las cuales son:

1. Monarquía (gobierno de una persona)
2. Aristocracia (gobierno de una élite)
3. Democracia (gobierno del pueblo)

En la época entre la antigüedad y el inicio de la edad moderna, la filosofía se hacía una variedad de preocupaciones que nada tenían que ver con los problemas administrativos de su tiempo.

Francis Bacon (1561-1626) filósofo inglés, es el fundador de la lógica moderna, basada en el método experimental e inductivo, método que se basa en separar en la práctica lo esencial de lo accidental.

En teoría la administración recibió influencia tanto de los filósofos, de la iglesia, de la organización militar, la revolución industrial, y algunos pioneros industriales y empresarios como por ejemplo, D. Rockefeller que funda el Estándar Oil en 1865, la Westinghouse y la General Electric entre otras.

Después de analizar los antecedentes históricos tanto del Presupuesto como de la Administración y basándonos en nuestro tema principal, podemos observar que el Presupuesto es una herramienta importante para la Administración.

1.5.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Como se ha mencionado con anterioridad, la Administración va de la mano con la planeación y el presupuesto, por lo mismo haremos una breve definición de ella.

Según Esthepen Robbins:

La Administración es el proceso de llevar a cabo actividades orientadas con personas y por medio de ellas.

Para Harold Koontz la Administración se puede definir como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cubran eficientemente objetivos específicos.

Pero podemos definir a la Administración como aquel proceso interno de todo ente económico en el cual se tiene que establecer metas mediante una organización dirigida por una autoridad para conseguir un fin específico siguiendo un control.

1.6.- PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso de Administración consta de 4 ó 6 etapas según el punto de vista de cada administrador y también algunos autores solo consideran 5, para efecto de este trabajo tomaremos en cuenta las 5 etapas siguientes:

1. PLANEACIÓN

La planeación sirve para establecer objetivos, planes, metas, procedimientos, métodos, programas, entre otros, dentro de una organización y puede ser a nivel estratégico, táctico u operacional.

2. ORGANIZACIÓN

La organización es una parte importante dentro de una entidad ya que estructura e integra los recursos y si no existiera sería muy complicado llevar a cabo los procesos dentro de una empresa incluyendo el Presupuesto.

3. DIRECCIÓN

La dirección no es otra cosa más que la autoridad y la correcta utilización de la misma para coordinar a los subordinados y que la entidad económica funcione adecuadamente.

4. COORDINACIÓN.

La coordinación armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

5. CONTROL

Tiene como propósito asegurarse de que los resultados que estamos logrando sean congruentes con lo planeado y en su caso con lo presupuestado por lo cual juega un papel muy importante dentro de la Administración.

CAPÍTULO II

El Presupuesto al igual que la Contabilidad consta de varios principios, los cuales sirven para que los Presupuestos alcancen su finalidad. A continuación haremos una breve descripción de cada uno de ellos, de acuerdo al autor Abraham Perdonó Moreno en su libro *Planeación Financiera*, en el cual establece 14 principios.

2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO.

2.1.-PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS. Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del Presupuesto, es decir, no sería posible un Presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa para el ejercicio que corresponda, pues el Presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.

El Presupuesto es una consecuencia no solo congruente con los fines y objetivos, sino también forma parte de los mismos. Así mismo, los Presupuestos deben integrarse dentro de los planes a corto y largo plazo.

Por este principio entendemos que los Presupuestos se realizan siempre que exista una meta a alcanzar por la empresa y se desee llevar un procedimiento que nos brinde los resultados deseados.

2.2.-PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD. Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el Presupuesto, deben ser los más objetivos posibles; es decir, dentro de lo que se sabe, lo más racionalmente posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas cimentadas sobre bases no firmes. Por el

contrario, debe procurarse que todo sea basado sobre los acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

En nuestro punto de vista el *Principio de Objetividad* se refiere a que no deben existir suposiciones para el Presupuesto, en pocas palabras se debe apoyar en información real para lograr su objetivo.

2.3.-PRINCIPIO DE LA CONFIANZA. Hace hincapié en que a todos los factores incorporados al Presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior, por otra parte, este principio también debe de interpretarse como la confianza que en él se tiene, puesto que se ha de cumplir, es decir, que todos los integrantes de una empresa tengan confianza en que lo señalado por el Presupuesto ha de ser alcanzado.

Este principio nos menciona que siempre que se establezca un Presupuesto se debe tener confianza en que se alcanzarán las metas que la empresa desea obtener.

2.4.-PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN. Este principio subraya que la aplicación del Presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan; que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas; que las comunicaciones ascendentes o descendentes, así como las laterales, se encuentran expeditas: que existía una coordinación eficaz entre los diferentes niveles funcionales; que tengan instructivos para todos los puestos; que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez y corrección las operaciones administrativas; que existan métodos adecuados de retribución a funcionarios y empleados, entre otros.

Podemos concluir diciendo que el *Principio de la Organización* se refiere a que el éxito del Presupuesto se encuentra en la empresa, en donde se implante, esté bien organizada en sus niveles y funciones.

2.5-PRINCIPIO DEL RECONOCIMIENTO. Indica que todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el Presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; así mismo, aquellos que por causas injustificadas no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.

El *Principio del Reconocimiento* se refiere a que si se motiva a aquellos miembros de la organización que alcancen o superen las metas previstas por el Presupuesto, mediante algún incentivo que puede ser de carácter monetario o moral, todos los demás integrantes de la empresa tratarán de superar sus metas.

2.6.-PRINCIPIO DE LA PARTICIPACIÓN. Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del Presupuesto y después, al conocer cómo quedó integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.

Con base al punto anterior se entiende que como cada encargado de departamento conoce muy bien el funcionamiento del mismo, así como las necesidades requeridas para el buen desempeño de su área, debe colaborar en la preparación del Presupuesto y enviar sus propuestas bien sustentadas.

2.7.-PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD. Los Presupuestos, para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.

También se refiere este principio a la presentación de informes y reportes presupuestales, justamente en su tiempo, cuando es posible tomar decisiones correctivas que se puedan aplicar oportunamente.

Un Presupuesto cuando no sea oportuno, es decir, que no sea presentado a tiempo para su aplicación, no tendrá ninguna validez y obviamente los fines que se persiguen se verán reducidos al mínimo.

En conclusión tanto el plan presupuestal como los informes y revisiones periódicas se deben realizar en los tiempos establecidos ya que de no ser así es poco probable que se detecten errores y que las metas sean satisfactoriamente alcanzadas.

2.8.-PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD. Se refiere a que los Presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal derivado de las circunstancias.

En consecuencia, el Presupuesto debe tener un alto grado de flexibilidad, lo que significa, en otras palabras, el amoldamiento a las nuevas condiciones que se vayan presentando. Esto significa que no sea posible cambiar los fines u objetivos que se persiguen, sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

Precisamente la técnica presupuestal, previendo esta situación, ha desarrollado los *Presupuestos Flexibles*, los cuales están encaminados a resolver tal problema.

Desde nuestro punto de vista, este principio nos establece que las empresas siempre deben tener en consideración que existirán cambios externos durante el desarrollo del Presupuesto, por lo cual el Presupuesto debe

estar preparado para enfrentar estos cambios que se realicen mediante las medidas establecidas para poder lograr sus objetivos o metas.

2.9.- PRINCIPIO DE LA CONTABILIDAD. Para que un Presupuesto sea eficaz, se requiere que la Contabilidad General tenga propósitos con el Presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable esté estrechamente ligada a la técnica presupuestal con el propósito de que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.

De manera especial, se pide que la Contabilidad determine los centros de responsabilidad que la Administración ha señalado dentro de los Presupuestos, para que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados dentro de cada centro de responsabilidad con lo esperado con los presupuestos, sea posible si es que existen, el conocimiento de las desviaciones y a través del análisis de las mismas, se señale a los responsables.

A lo anterior se le denomina genéricamente: *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.*

2.10.- PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES. Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor.

Por lo tanto, se requiere que el personal de alto nivel jerárquico esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados que conforme el Presupuesto se encuentran fuera del mismo, constituyendo la excepción. A esto se denomina *Administrar por Excepciones.*

Este principio se refiere a que los ejecutivos se deben enfocar a resolver los errores que se detecten en el desarrollo del Presupuesto.

2.11.-PRINCIPIO DE LAS VARIACIONES. Determina que todas las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron.

Conocidas dichas razones será necesario tomar las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro y naturalmente para conocer a los responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo. De nada servirían los esfuerzos que se hicieron para preparar el presupuesto si no se hiciera el análisis de las desviaciones.

Este principio nos establece el estudio de todos aquellos resultados negativos originados en diversas áreas del Presupuesto en la determinación de un conjunto de diferencias en las medidas presentadas durante la aplicación del Presupuesto.

2.12.-PRINCIPIO DE AUTORIDAD. Al preparar el Presupuesto y, precisamente en su estructura, se deben señalar quiénes poseen autoridad para decidir, es decir, se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa. Como se sabe, la autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene una persona para mandar dentro del campo de sus atribuciones, es decir, de su área de actividades.

Es indispensable la fijación de autoridades, pues de otra manera no será posible señalar responsabilidades, acuérdesse que el *Principio de Organización* indica que no hay responsabilidad sin autoridad.

El párrafo anterior nos menciona la importancia de establecer una autoridad dentro de la empresa, por que en ella recae la responsabilidad

confiada a cada persona encargada de un departamento dentro de la organización.

2.13.-PRINCIPIO DE LA CONCIENCIA DE LOS COSTOS. De las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo, se ha observado que todas las personas, sobre todo funcionarios, tienen una actitud a la cual se ha denominado “*Conciencia de los Costos*”, a través de esos estudios se ha determinado que el individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes. El Sistema Presupuestal aprovecha esos estudios, tratando de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten.

Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos, ya sea por adquisición de maquinaria, de otros activos, o bien, contrataciones de personal, entre otros., teniendo esas decisiones trascendencia en los costos. De cada una de estas alternativas a tomar, debe elegirse siempre la mejor, conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

Este principio nos establece que todas las decisiones tomadas para el funcionamiento de la actividad de una empresa, deben ser analizadas, ya que cualquier decisión tomada a la ligera puede ocasionar un costo en el desarrollo de las actividades, por ejemplo una disminución en la producción de un bien por la compra de un activo de baja capacidad.

2.14.-PRINCIPIO DE NORMAS. Este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.

Este principio nos establece que siempre debe existir dentro de una organización reglas, mediante las cuales puedan realizar sus actividades aún en la ausencia del supervisor del departamento.

Después de conocer los *Principios del Presupuesto* podemos concluir en que son una serie de pasos que se debe de seguir para que el presupuesto pueda tener éxito y obtenga los resultados deseados.

CAPÍTULO III

3. CLASIFICACIÓN

Los Presupuestos se clasifican dependiendo de la necesidad de cada usuario, Jorge E. Burbano Ruiz en su libro *Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos* hace una clasificación común, mismas que definiremos desde nuestro punto de vista en comparación con la del autor.

3.1.- RÍGIDOS, ESTÁTICOS O FIJOS

Generalmente éstos suelen elaborarse para un solo nivel de actividad, una vez alcanzado la principal función para la cual fue diseñada, no se pueden realizar ajustes para las variaciones que se puedan presentar, ¿por qué sucede esto?, desde nuestro punto de vista compartida con la del autor, la respuesta es sencilla debido a que cuando se realiza este no se toma en cuenta el panorama económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región en la cual actúa la empresa.

3.2.- FLEXIBLES O VARIABLES

Jorge E. Burbano Ruiz nos dice que estos Presupuestos se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en un determinado momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Para nosotros, al contrario de la clasificación anterior éstos se pueden elaborar para cualquier empresa sin importar su actividad y deben poder adaptarse a situaciones externas.

3.3.- A CORTO PLAZO

Para Jorge E. Burbano Ruiz los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

Desde nuestro punto de vista este tipo de presupuestos es muy claro, se entiende que se realizan con la simple encomienda de cumplir un proceso por el periodo de un año, al finalizar se puede decir que han cumplido su objetivo ya sea de manera correcta o incorrecta y al término de su periodo ya quedan inservibles y tendrán que ser suplantados por uno nuevo.

3.4.- A LARGO PLAZO

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales de cada plan pueden sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento al ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, apertura mutua de mercados internacionales.

De acuerdo a la definición anterior estos Presupuestos generalmente se emplean en el gobierno, sin embargo también pueden ser empleadas por las grandes empresas cuando quieran emprender proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

3.5.- DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS

Es la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido se resume en un *Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado*. Entre éstos podrían incluirse:

- Ventas
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos de Operación

En este tipo de presupuestos compartimos la definición que nos presenta Jorge E. Burbano Ruiz, sin embargo, en síntesis, podemos decir que es la integración del Presupuesto de cada actividad en un plan presupuestal general cuyo resultado serían las utilidades planeadas.

3.6.- FINANCIEROS

Incluye la proyección de rubros que aparecen en el Balance General, conviene destacar entre las más importantes y utilizadas la de *Tesorería* y el de *Capital*.

Presupuesto de Tesorería:

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en *Caja, Bancos y Valores* de fácil conversión a efectivo, se refiere a las diversas actividades relacionadas con la entrada de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización de créditos o proveedores o pago de nóminas, impuestos o dividendos.

Se formula por periodos cortos: meses o trimestres. Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando la compañía no alcance a cubrir sus necesidades de desembolsos monetarios con sus activos circulantes de fácil conversión a efectivo se tendrán que recurrir a créditos, en caso contrario se tiene que hacer un análisis sobre la mejor opción para invertir los excedentes y evitar su ociosidad.

Presupuestos de Erogaciones Capitalizables.

Controla las diferentes *Inversiones en Activos Fijos*. Contendrá el importe de las participaciones aplicables a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación del edificio y la compra de maquinarias y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Terminadas las obras será necesario comparar las estimaciones con sus valores reales. Las tendencias inflacionarias deberán incorporarse en los pronósticos de este tipo de inversiones. Además se recomienda ser cuidadoso al estimar los costos, tener en cuenta que no es viable aplicar un índice universal de incremento de precios a todo tipo de activos fijos y, por tanto, es necesario incorporar coeficientes de inflación específicos atribuibles a la inversión de terrenos, construcciones y bienes tecnológicos.

Desde nuestro punto de vista este tipo de Presupuestos se orientan a la planeación y control del flujo de efectivo que tenga la empresa, para hacer frente a sus necesidades de operación, así como a la proyección de oportunidades de inversión en caso de utilidades.

3.7.-PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO.

En el Sector Público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones de gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Desde nuestro punto de vista este tipo de Presupuestos están basados en la información de los recursos que obtienen las instituciones de gobierno, para la inversión de mejoras en la comunidad, como podrían ser en inversión en los servicios de carácter social, y a la iniciativa privada la implantación de mejores planes de recaudación de impuestos, mediante diversos programas de ayuda a las empresas.

3.8.-PRESUPUESTOS EN EL SECTOR PRIVADO.

Para Jorge E. Burbano los Presupuestos del Sector Privado, los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

Desde nuestro punto de vista este tipo de presupuestos están diseñados por las empresas con base a la planificación de las actividades empresariales con la finalidad de conocer el comportamiento financiero de la misma y poder evaluar si los objetivos se están cumpliendo.

3.9.-PRESUPUESTOS ESTIMADOS.

Para nosotros los *Presupuestos Estimados* son aquellos que se basan en la experiencia en el trabajo y hay posibilidad de realizarlos mediante bases

empíricas, de que se pueda realizar lo planeado, por ejemplo, en el desarrollo que tienen las amas de casa en la elaboración de los alimentos no necesitan un estudio para poder prepararlos.

3.10.-PRESUPUESTOS ESTÁNDAR.

Para Cristóbal del Río González son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores (estimadas), representan los resultados que se deben obtener.

Desde nuestro punto de vista este tipo de Presupuestos son los que se hacen mediante métodos científicos, tratando de tener el mínimo de errores, y con ello obtener los resultados precisos satisfaciendo de ese modo el objetivo principal de la empresa.

3.11.-DE POSICIÓN FINANCIERA.

Muestra la posición fija a futuro en una empresa, si el pronóstico se llega a cumplir es por medio de lo que se conoce como *Posición Financiera o Balance General Presupuestada*.

Podemos entender que el *Presupuesto de Posición Financiera* está dividido en varios puntos de acuerdo a su relevancia.

Estos puntos fueron desarrollados en base a la información obtenida en este capítulo apoyados en el análisis de los puntos de vista de Jorge E. Burbano Ruiz y de Cristóbal del Río González.

Presupuesto de Caja.- Consiste en calcular las entradas y salidas de efectivo mediante una adecuada administración interna, para conocer el grado de liquidez que podemos tener en determinados periodos.

Para realizar un Presupuesto de efectivo o flujo de caja, se establecen primero los posibles ingresos de efectivos vinculadas con las compras al contado y el tiempo de recuperación de nuestra cartera de clientes y posteriormente se estiman las posibles salidas de efectivo asociadas con todas aquellas empresas que nos proporcionan bienes o servicios para realizar nuestras operaciones, determinando de esta forma qué tanta liquidez podríamos tener.

Presupuesto de Cuentas por Cobrar.- Las cuentas por cobrar juegan un papel importante en las empresas ya que en muchas ocasiones la falta de liquidez radica en un mal control de la cobranza por lo cual es importante proyectar periódicamente la cantidad de cartera recuperable para incluirlo en el Presupuesto y conocer cuánto es la cantidad de efectivo que esperamos recaudar y sumado a nuestras ventas en efectivo calcular nuestro grado de liquidez.

De acuerdo a lo anterior se corre el riesgo de que en ocasiones existan cuentas incobrables, por lo tanto, para reducir este riesgo se deben de tomar en cuenta un análisis de crédito que debe considerar lo siguiente:

- Capacidad del cliente. Análisis subjetivo de su habilidad comercial.
- Moralidad. La probabilidad de que el cliente cumpla su obligación.
- Capital. Medible por su información contable.
- Garantías. Las necesarias para afianzar el crédito solicitado, por lo general es el aval.
- Condiciones. Análisis de la situación económica del cliente y su capacidad para enfrentar el crédito.

En cuanto a la capacidad comercial del cliente se entiende que se debe realizar un estudio sobre la razón financiera de *Rotación de Inventarios* para conocer su capacidad de *venta de mercancías*.

Esta razón se obtiene dividiendo el promedio de inventarios de artículos terminados (en una industria) o bien el promedio de inventarios de mercancías en una empresa comercial, la cual nos permitirá conocer el número de veces que el inventario de mercancías se ha repuesto.

El resultado que se obtenga se podrá interpretar de la siguiente manera: si se tiene una rotación muy lenta puede indicar que existen problemas en el mercado, o una disminución en las ventas, en caso contrario una rotación rápida es favorable a la empresa y muestra eficiencia en ventas, además de que permite la pronta conversión de activos circulantes en nuevos activos circulantes o utilidades.

Si nos referimos a la moralidad, ésta no puede ser medible por lo cual se tiene que tomar algún grado de riesgo, de acuerdo a los estudios que se realicen sobre sus razones financieras.

En cuanto a las garantías para afianzar el crédito generalmente se pide un aval sin embargo esto no es suficiente; si lo que deseamos es garantizar que el cliente tenga la capacidad suficiente para poder cubrir sus créditos es necesario que se le solicite los estados financieros dictaminados.

También se le puede pedir una relación de sus cuentas por cobrar así como una integración de sus políticas de crédito, para conocer si su cartera de clientes tiene la rotación adecuada de acuerdo a las políticas de crédito que tiene establecidas y saber si su cartera de clientes es sana o está vencida.

Presupuesto de Inventarios. Después de conocer el *Presupuesto de Ventas*, como siguiente paso tendremos que hacer un Presupuesto de la producción de los artículos necesarios para cubrir nuestras ventas proyectadas.

Para formular dicho Presupuesto tendremos que tomar en cuenta que un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y

almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, entre otros.

Por otra parte, si tenemos un inventario insuficiente seguramente, como resultado de la misma, tendremos demoras en el despacho de las ventas y por lo mismo una disminución de nuestras ventas.

Para determinar cuál debe ser nuestro inventario adecuado es necesario emplear el procedimiento denominado *Rotación de Inventarios* lo cual no es más que una simple medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación de las ventas, eso nos determinará nuestra eficacia en la operación y administración de la empresa.

Una *Rotación de Inventarios* muy lenta puede indicar que no contamos con una política de ventas eficientes, por lo cual las utilidades no son las adecuadas y si logramos mejorarlas también nuestras utilidades tendrán un incremento.

Presupuesto de Inversiones a más de un año (activo fijo). Se refiere simplemente a la inversión en activos de acuerdo a las necesidades presentes y futuras de la empresa, esto es más relevante sobre todo en las empresas cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de su inversión total por ejemplo las dedicadas a la extracción y a servicios públicos, entre ellas las constructoras.

Este tipo de Presupuestos no son sencillos ya que se debe de hacer un análisis económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, para determinar la planeación a largo plazo de las operaciones y recuperación de la inversión.

Otros aspectos que se tienen que considerar son el monto de la inversión, la necesidad de estar a la vanguardia en los avances tecnológicos

siempre que éstos no afecten el capital de operación y traigan consigo una disminución en los costos de operación y por último la correcta planeación del origen de los fondos.

Al referirnos a la necesidad de estar a la vanguardia no nos referimos a comprar los equipos y maquinarias por ser las más bonitas, la evaluación de compra de activos debe basarse en cuanto a que estos activos deben satisfacer la capacidad y necesidad de la empresa ya que de nada sirve tener equipos que excedan nuestra capacidad de producción.

Presupuesto de Derechos y Obligaciones de Aplicación Diferida.

Al hablar de este punto nos referimos nada más ni menos que a los derechos que hemos adquirido y que se estarán disminuyendo conforme se vaya disfrutando de ellos. También a las obligaciones adquiridas y que tendremos que proporcionar conforme el cliente lo vaya aplicando.

Estas partidas deberán distribuirse dentro del Presupuesto de acuerdo con los datos específicos de contratos o convenios que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

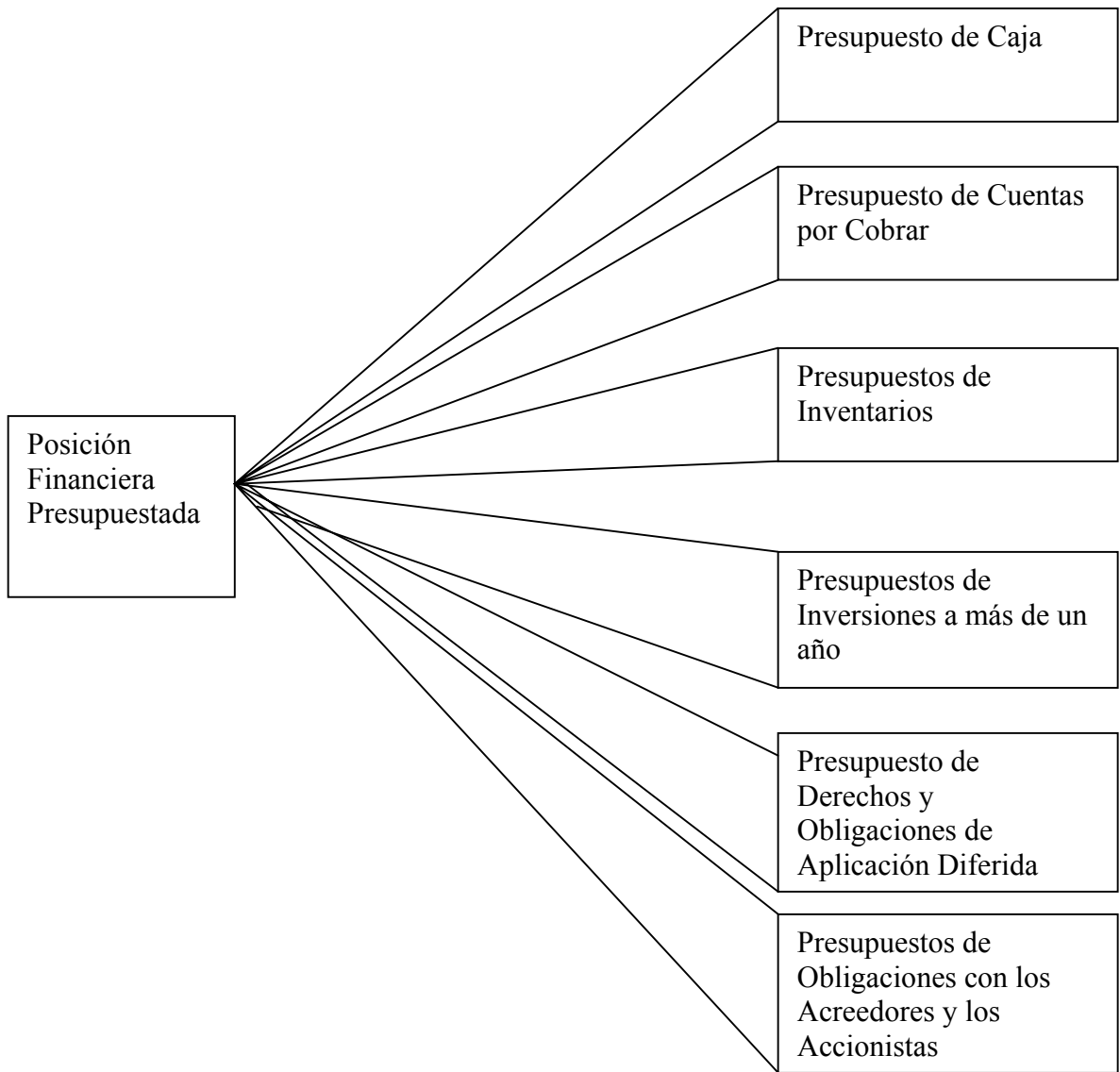
Por ejemplo, puede ser la proyección de la renta del local o de alguna renta de maquinaria pagada por anticipado.

Presupuestos de Obligaciones con los Acreedores y los Accionistas.

Como motivo de existencia una empresa siempre busca generar utilidades para distribuir entre los socios o para hacer frente a obligaciones con los acreedores, por lo tanto se debe proyectar una meta a alcanzar para la generación de utilidades y al finalizar el ciclo presupuestal se debe reflejar la

eficiencia en las metas de acuerdo a una comparación tomando como base las metas del *Presupuesto de Obligaciones a los Acreedores y a los Accionistas*.

En el siguiente cuadro reflejaremos los diferentes tipos de Presupuestos que se consideran dentro del *Estado de Posición Financiera Presupuestado*, éste fue modificado de un recuadro del autor Cristóbal del Río González en su libro *El Presupuesto*, con la finalidad de hacer un análisis afín a nuestro tema, y la explicación del mismo ya fue realizada en los párrafos anteriores.



3.12.-DE RESULTADOS.

Muestra las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro, por lo general, en una empresa consolidada se requieren de este tipo de proyecciones para poder saber si la inversión está rindiendo los frutos deseados.

Podemos entender que el *Presupuesto de Resultados* está dividido en varios puntos: de acuerdo a su relevancia, en el siguiente cuadro reflejaremos los diferentes tipos de presupuestos que se consideran dentro del *Estado de Resultados Presupuestado*.

- **Presupuesto de Ventas.** Éstos, en el pasado, estaban considerados y sujetos a la eficacia de los vendedores, pero en la actualidad, con motivos de técnicas aplicadas en la Administración, como lo es la extensa gama integral de la Mercadotecnia, ha desaparecido el aspecto aleatorio, con ello se ha dado mayor o menor especulación en la precisión de los resultados; tan es así el *Presupuesto de Ventas*, que en nuestros días se ha encontrado diversos procedimientos que sirven para prever resultados por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de *Técnicas de Administración Científica*, y por las técnicas generales y particulares, entre los cuales existen los siguientes factores:

- Específicos de ventas
- De fuerzas económicas generales, y
- De influencias administrativas.

De factores específicos se clasifican a su vez en:

1. **De ajuste.** Son aquellos factores por causas de fuerza mayor, accidentales, no de costumbre, que influyen en la anticipación de la venta, éstos pueden ser de:

- De efecto perjudicial.
- De efecto saludable.

Los de efecto perjudicial se refieren a la afectación en la disminución de las ventas de periodos anteriores, por lo cual tendrán que ser tomados en consideración en el *Presupuesto de Ingresos* del ejercicio siguiente. Por ejemplo se pueden tomar los siguientes: una huelga, un incendio, una inundación, por lo cual se toma en cuenta estos factores circunstancialmente, apreciando que hubiese sucedido si no se hubiera presentado.

Los de efecto saludable se refieren a los resultados obtenidos en beneficio de las ventas en los periodos anteriores, y que probablemente no vuelvan a suceder, por ejemplo productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, y buenas relaciones.

2. **De Cambio.** Son aquellas modificaciones que se van a efectuar y que influirán en las ventas; tales como:

- Cambiar el material, rediseñar los productos, de presentación, entre otros.
- Cambio de producción, mejoramiento de las instalaciones de la empresa, entre otros.
- Cambios en los mercados de venta, teniendo como finalidad los factores de moda, de la actividad económica, y el desplazamiento de las industrias, entre otros.
- Cambios en los métodos de venta, se logran a través de los precios, la publicidad, aplicando mejores sistemas de distribución.

3. **Corrientes de crecimiento.** Estos factores se refieren a la superación de las ventas, a través del desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, por medio de crédito mercantil.

En ellos se consideran los siguientes factores:

1. Fuerzas económicas generales. Son los representados por una serie de datos que influyen las ventas, los cuales se refieren a los términos cuantitativos.

Para determinar estos factores, se deben tomar en cuenta factores que son proporcionados por las instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de información económica para conocer precios, producción, ocupación, poder adquisitivo, para poder conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse en la empresa.

2. Influencias Administrativas. Respecto de los anteriores factores, este punto es de carácter interno de la entidad económica, éste se refiere más a las decisiones tomadas por los dirigentes de la entidad, después de tomar decisiones de carácter específico en las ventas y de fuerza económica.

Presupuesto de otros Ingresos. Son los ingresos propios y ajenos, que no son los normales, no de costumbre, o los accesorios de una entidad, como: préstamos bancarios y operaciones financieras, en los que se integran factores bancarios, emisión de obligaciones, hipotecarios, o de aumentos de capital, por entregas de efectivo, entre otros.

En este Presupuesto es común encontrar lo referente a otras ventas, tales como las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etc.

Presupuesto del Costo de lo Vendido. Este Presupuesto se establece mediante los inventarios iniciales y finales de los productos terminados, por otro lado, las ventas son unas de las operaciones finales para la obtención de utilidades y para llevarlas a cabo, las empresas efectúan gastos que es necesario estén debidamente controlados, de lo contrario dará una disminución en las utilidades de la empresa, dicho control se lleva a cabo por medio del Presupuesto, que permite supervisar el desarrollo de los gastos conforme a lo proyectado.

Presupuesto de Costo de Operación. Éstos se refieren a las operaciones habidas desde que el producto o el servicio fue fabricado o puesto a disposición de las personas que requieren los mismos, en ellos se integran los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etc.

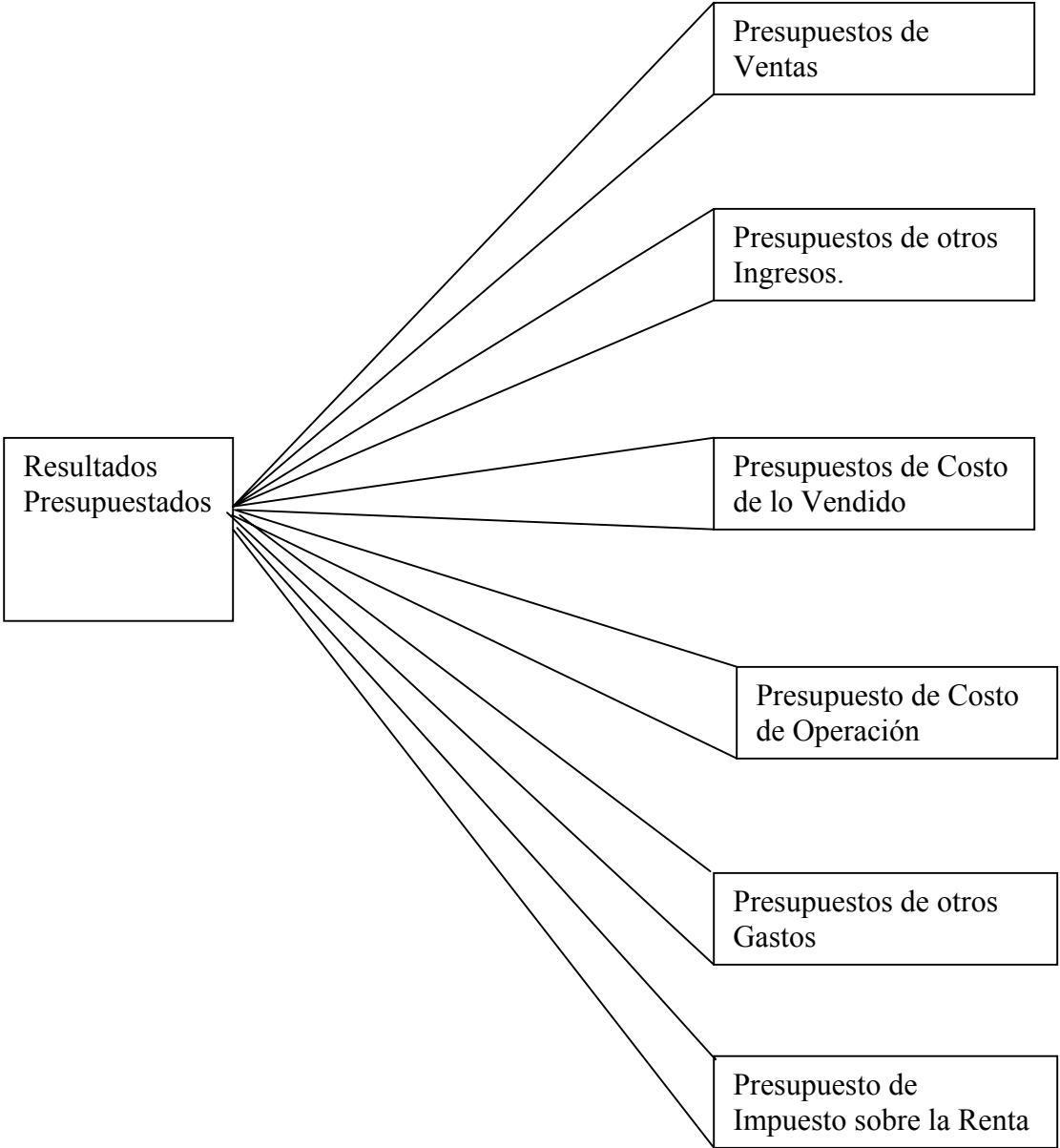
En los *Presupuestos de Costo de Operación* se auxilian con base en estadísticas contables, considerando el aumento o disminución, que existe en los *Presupuestos de Ventas y Operativo*.

Presupuestos de otros Gastos. Estos se refieren a la proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento hayan sido presupuestadas, con el fin de contribuir a la realización de los fines de la misma, o bien, para dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que normalmente son de bajo monto. Dichas partidas se realizan mediante acuerdo con los específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

Presupuesto Impuesto sobre la Renta. Éste se refiere a tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los

Presupuestos de Ventas y de Costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

El siguiente cuadro fue modificado de un recuadro del autor Cristóbal del Río González en su libro *El Presupuesto*, con la finalidad de hacer un análisis afín a nuestro tema, análisis que ya fue realizado en los párrafos anteriores.



3.13.-DE COSTOS.

Se toman como base las ventas, y reflejan a futuro, las erogaciones a efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes.

Nosotros definimos en términos generales los *Presupuestos de Costos* como la expresión numérica que se da mediante los planes para formular el mismo, mediante el control en las actividades de un organismo social, los Presupuestos de Costos más comunes son aquellos que se expresan en términos monetarios, los planes de ingresos y egresos de una organización.

3.14.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.- Cristóbal del Río González, lo establece como un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas, de subprogramas y proyectos, muestra las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

Este tipo de Presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base, las metas a alcanzar.

En América Latina se ha utilizado este tipo de Presupuestos en el sector público, como una herramienta eficaz en la planificación, desarrollo y control, las actividades a realizar de un organismo, deben ser enfocados a lograr su ejecución en un periodo no mayor de dos años, para lo cual se establecen programas de acción inmediata, como su principal finalidad.

Según la División Fiscal de las naciones unidas, el *Presupuesto por Programas* “es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que

un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere tales como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc. no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados, entre otros.”

A través de este tipo de Presupuesto el gobierno racionaliza el gasto público mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

OBJETIVOS DEL *PRESUPUESTO POR PROGRAMAS*

1. El *Presupuesto por Programas* tiene los mismos objetivos generales del *Proceso Administrativo*.

2. Estos Presupuestos son más específicos, ya que se dividen en niveles jerárquicos que se tienen estructurados en funciones, *Programas de Operación*, y *Programas de Inversión*.

3. En este tipo de Presupuestos se analizan, y se obtiene un diagnóstico de cada una de las partidas presupuestadas.

4. Se clasifican las actividades y seleccionan cuáles son las que tienen mayor relevancia dentro del presupuesto.

5. La información que presenta es muy importante para la toma de decisiones.

6. Proporciona un panorama más amplio y preciso a los directivos sobre la información económica y financiera de la empresa.

7. Compara y analiza las cantidades presupuestadas contra las reales.

8. Por la estructura ordenada de este tipo de presupuesto se puede detectar las funciones que se duplican y el tiempo perdido en ello.

9. Esta técnica presupuestal basa su operación en el *cálculo de costos*; de allí que su implantación en el Sector Público, permite mejorar sensiblemente su eficiencia y productividad, pues dicha técnica persigue constantemente mejores

resultados. Esta técnica analiza el costo necesario de cada departamento para lograr sus objetivos.

10. Cuando los planes son a largo plazo constituyen un proceso que requiere de continuidad la cual sufrirá de correcciones y adaptaciones, por lo que se tomará en cuenta las condiciones iniciales y se le incorporarán los cambios que se vayan registrando, sin embargo la implantación del *Presupuesto por Programas* y su operación con el alcance total de sus posibilidades no puede considerarse más que como un proceso que se vaya consolidando a lo largo de una serie de años.

ESTRUCTURA DEL *PRESUPUESTO POR PROGRAMAS*.

Estos Presupuestos están formados por un conjunto de categorías en las cuales se clasifican los fondos para hacer la integración de los mismos.

Las siguientes categorías son: *Programa de Operación*, *Programa de Inversión*.

Los Programas de Operación están destinados a producir bienes o servicios.

Dentro de los puntos que abarca el Programa de Operación están los siguientes:

- **Función.-** Es el conjunto de gastos presupuestales cuya finalidad inmediata o a corto plazo, es la de proporcionar un servicio público determinado.⁵
- **Programa.-** Son los instrumentos destinados a cumplir con una función mediante la implantación de metas y objetivos, ya sean cuantificables o no y para cuya realización se necesitan recursos materiales como humanos y financieros, los cuales previamente serán costeados.

⁵ Cristóbal del Río González, Pág. V-7, *El Presupuesto*, Editorial Thomson

- Subprograma.- Es la subdivisión de un programa complejo en virtud del cual se fijan metas parciales que serán cumplidas mediante acciones concretas, que son las realizadas por las dependencias gubernamentales que se llevan a cabo con la cooperación de recursos materiales, humanos y financieros que hayan sido establecidos con su respectivo costo.

- Actividad.- Es el establecimiento de una meta para cumplir los objetivos de un programa o subprograma mediante la participación de los recursos materiales, humanos y financieros.

- Tarea.- Es una función específica que produce un determinado resultado.

Los *Programas de Inversión* son los destinados a ampliar la capacidad de producción instalada en una empresa, mediante la preparación de las normas para su presentación, las cuales se dividen en programas, subprogramas y proyectos.

- Programa.- Son la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa de una dependencia gubernamental o en el Sector Público.

- Subprograma.- Son las divisiones de programas complejos, en los que se llevarán a cabo o se ejecutarán los *Proyectos de Inversión*.

- Proyecto.- Son los conjuntos de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión, para la integración de bienes de capital, elaborados por una unidad productiva que sea capaz de funcionar de una manera independiente, como pueden ser las carreteras , los hospitales, entre otros.

Los proyectos se clasifican en base a su finalidad:

- Simples.- Creación de una obra con la finalidad de prestar un servicio. Por ejemplo, los servicios comunes como el de una escuela para producir un servicio que es la educación.

- Complejos.- Creación de una obra para producir varios servicios. Como los servicios energéticos, el agua potable y la protección contra las inundaciones.

IMPLANTACIÓN DEL *PRESUPUESTO POR PROGRAMAS*

- Elaboración de programas de trabajo definiendo la responsabilidad de los encargados.
 - Investigación de la estructura jerárquica administrativa con la finalidad de establecer responsabilidades a cada departamento.
 - Definición de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.
 - Creación de sistemas de informes internos en los cuales puedan compararse los resultados del programa ya establecido.
 - Elaboración de registros contables en los que sea posible adaptar los diferentes conceptos a la estructura de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas.
 - Realización de la medición de los resultados en relación de los costos con las metas alcanzadas, analizando el desarrollo o atraso para realizar las correcciones necesarias.

VENTAJAS DEL *PRESUPUESTO POR PROGRAMAS*.

- Establecimiento de la planeación del trabajo puesto que se hacen estimaciones sobre cada actividad a realizar.
 - Mayor precisión en la elaboración de los presupuestos.
 - Delimitación y definición de responsabilidades.
 - Es más fácil detectar las funciones que se duplican en cuanto a que todos los programas se encuentran controlados.
 - Mayor eficiencia en la operación de las dependencias o departamentos encargados de la ejecución de los proyectos.

El *Presupuesto de Programas* se enfoca más a los costos que se generan para que un programa obtenga los resultados deseados mediante una serie de procedimientos.

3.15.- PRESUPUESTO BASE CERO.- Este tipo de Presupuesto nace de las nuevas técnicas que ayudan a resolver problemas económico-financieros, que se presentan hoy en día en las empresas; por consecuencia de la elevación desmedida de sus costos de operación, Por su parte Peter A. Pyhrr lo define diciendo que el Presupuesto Base Cero, en primer lugar, es un proceso de carácter administrativo, después, un proceso de planeación, y en tercer lugar un proceso presupuestario. Sobre la segunda etapa, es un proceso de planeación porque requiere de fijar metas y objetivos por las que se deben tomar decisiones de acuerdo a la política de organización de la institución con la finalidad de seleccionar las mejores opciones respecto a la relación beneficio-costos a través de paquetes de decisiones.

Para realizar un *Presupuesto Base Cero* es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

1. Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa en *paquetes de decisión*.
2. Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costo-beneficio o en forma subjetiva.
3. Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

Un *paquete de decisión* es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

1. Evaluar y jerarquizar con relación con otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y
2. Decidir si la aprobará o desaprobará.

La descripción de cada actividad, función que la Administración necesita para evaluarla y compararla con otras similares incluye:

- a) Metas y objetivos.
- b) Consecuencias de no aprobar la actividad.
- c) Medida de rendimiento.
- d) Otros posibles recursos de acción.
- e) Costos y beneficios.

Los *paquetes de decisión* se pueden clasificar en dos grupos:

1. De eliminación mutua; son aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor, excluyendo los paquetes restantes y
2. De incremento, son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

Los *paquetes de decisión* son formados a nivel básico por los Gerentes Departamentales, puesto que ellos son los que están en contacto directo con las actividades, lo cual estimula su interés y participación en el estudio y selección de alternativas, siendo ellos los responsables del Presupuesto aprobado.

El proceso de formulación de los paquetes, se inicia con la identificación que realiza cada gerente departamental de las actividades vigentes de su área, calculando su costo, absteniéndose de involucrar alternativas o incrementos.

Tomando como base las operaciones de este *paquete de decisión*, preliminares, el Gerente Departamental analiza sus planes para el año siguiente, ayudado de las suposiciones formales que ha emitido su Alta Gerencia (Administrador en Jefe) relativas a niveles de actividad, aumentos de sueldos y salarios, prestaciones al personal, políticas de desarrollo y otros

aspectos semejantes. Estas suposiciones formales son necesarias para los Gerentes Departamentales en virtud de que les permite:

Determinar de manera uniforme los recursos indispensables para el Presupuesto siguiente.

- a) Planear y establecer las actividades para el siguiente período.
- b) Detectar y analizar las variaciones de costos obtenidos durante el presupuesto del año vigente.
- c) Revisar las suposiciones, controlar la frecuencia de esas revisiones, y
- d) Mantener detalle de la revisión de suposiciones, así como de los cambios de niveles de actividad y costos que las revisiones ocasionan.

Para determinar los costos del año siguiente, los gerentes de departamento formulan su lista preliminar de paquetes de decisión, incluyendo la serie formal de suposiciones relativas a las operaciones del año próximo, ajustan los costos según los cambios de niveles de actividad, aumento de sueldos y salarios con base anual, los gastos de personal y operaciones no ocurridos en el año presupuestal vigente o que no se incurrirán en el año presupuestal próximo.

Es en este momento en que el gerente departamental está en condiciones de desarrollar su conjunto final de paquetes de decisión, basándose en sus paquetes de negocios rutinarios, mediante la separación de cada uno de ellos para integrar paquetes de exclusión mutua y de incremento en su caso, anotando las alternativas desechadas como conceptos finales de documento relativo a paquetes de decisión. Si decidiera que alguna de estas alternativas constituye paquete base más razonable o realista para determinada actividad, que aquél que se ha colocado en su lista, sólo tiene que intercambiar los dos y desarrollar un grupo de paquetes de incremento en derredor del nuevo paquete base.

Al ser analizadas las actividades vigentes, se deben identificar aquellas que pueden ser nuevas en el área para el año siguiente, e integrar paquetes de decisión que las controlen agrupándolas al conjunto final.

Como se observa, los paquetes de decisión requieren de un estudio tal, que se identifica perfectamente con el nombre Base Cero, pero no todo el presupuesto se puede elaborar por medio de ese tipo de paquetes, porque además de costoso, en muchos casos no es aplicable.

La experiencia de México.

En 1979, Rubén Vilchis Melgarejo, en la revista Praxis, número 22, publicado por el Instituto Nacional de Administración Pública, escribió un artículo sobre la Presupuestación Base Cero en México, mismo que al paso de los años no tuvo mayor trascendencia ya que no se logró consolidar; este autor, señalaba que con este nuevo formato la extinta Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) ordenó realizar prácticas de campo en el año 1979, para definir algunas normas de control que reflejaran la realidad administrativa del fomento agropecuario en el campo, para esto, se empezaron a utilizar los paquetes de decisión, pero éstos no eran otra cosa que los propios programas de inversión que ya tenía en operación la SARH, con estas bases se buscaba formular el presupuesto de 1980, al mismo tiempo que se definieron las áreas geográficas de decisión, también se consiguió especificar los distritos agropecuarios tanto de riego como de temporal que delimitaban con toda precisión las unidades de producción, que eran objeto de inversión de la Secretaría. En conclusión se señala que en ese momento no era posible implementar por completo el mecanismo del Presupuesto Base Cero hasta que se dispusiera de una infraestructura administrativa adecuada que poco a poco se iría construyendo.

Otro aspecto que obstaculizaba la Presupuestación Base Cero, era que, entre las distintas áreas que componían la Secretaría, no se ponían de acuerdo tanto en la aplicación de los recursos, como en especificar cuáles eran las actividades de mayor prioridad. Por ello, al emplear los *paquetes de decisión (Programas de Inversión)*, cuando las autoridades superiores los evaluaran podrían definir una estrategia global propuesta por los encargados de la producción. Al final solamente se integró un presupuesto conciliado, emulsionado en su base, y originado en las unidades productivas donde se canalizan los recursos hacia la inversión en producción; este documento fue entregado a la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto para su aprobación y compatibilización con las grandes metas nacionales.

En síntesis, el *Presupuesto Base Cero* no considera antecedentes históricos, se implanta como si fuera la primera vez que se realizara alguna operación, por lo cual se puede trabajar específicamente en lograr los objetivos y una vez concluido el período por el cual fue creado se vuelven inservibles.

Con base a toda la información mencionada anteriormente sobre presupuestos, presentamos un cuadro comparativo del *Presupuesto Tradicional, Presupuesto por Programas y Presupuesto Base Cero*.

Presupuesto

Tradicional.

1. Arrastra errores de años anteriores.

2. Cuando la información tarda en ser elaborada, provoca un retraso en la obtención de la información.

3. Se enfoca en obtener utilidades sin planeación de servicios o programas.

4. Este tipo de presupuestos no tienen una buena toma de decisiones.

5. Este tipo de presupuestos no son revisados de manera continua.

6. Suelen tener una mala organización, dirección y vigilancia lo que dejaría sin control presupuestal a una empresa.

7. Si la información se encuentra en otras monedas se realizan conversiones que

Presupuesto por

Programas.

1. Arrastra errores anteriores.

2. Cuando la información tarda en ser elaborada, provoca un retraso en la obtención de la información.

3. Se enfoca en lograr los objetivos, sin planear tanto énfasis en los recursos monetarios.

4. Al realizar una actividad mal planeada no se puede tomar una buena decisión.

5. Este tipo de presupuestos no son revisados de manera continua.

6. Suelen tener una mala organización, dirección y vigilancia lo que dejaría sin control presupuestal a una empresa.

7. Si la información se encuentra en otras monedas se realizan conversiones que

Presupuesto Base

Cero.

1. Al iniciar de cero no arrastra errores anteriores.

2. No se obtiene un retraso en la elaboración, ya que se cuenta con los datos en tiempo real.

3. Elabora *paquetes de decisión* para obtener el costo y beneficio de dichos programas y objetivos.

4. Cuando el presupuesto está mal elaborado no permite una adecuada toma de decisiones.

5. Este tipo de presupuestos no son revisados de manera continua.

6. Suelen tener una mala organización, dirección y vigilancia lo que dejaría sin control presupuestal a una empresa.

7. Si la información se encuentra en otras monedas se realizan conversiones que

En conclusión, el tercer capítulo nos menciona los diferentes tipos de Presupuestos que existen, cada autor los clasifica de forma diferente. En el desarrollo de este capítulo señalamos de manera sencilla la función de cada uno de los presupuestos. Cada usuario utilizará el que mejor se adapte a sus necesidades.

CAPÍTULO IV

4. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

En el siguiente capítulo se analizarán los puntos importantes a considerar en la elaboración de un Presupuesto desde nuestro punto de vista, y de acuerdo a las investigaciones realizadas en diferentes libros, por mencionar dos: *Presupuestos* Jorge E. Burbano Ruiz y *El Presupuesto* de Cristóbal de Río González.

El Presupuesto, por lo general es elaborado por el Comité de Presupuestos y lo coordina el Director de Finanzas. Dicho comité solicita de los departamentos correspondientes la información necesaria acerca de los ingresos, adquisición de activos fijos y los gastos que se prevén. Toda esa información lo analiza el Comité de Presupuestos, quien comprueba su razonabilidad para luego elaborar un Presupuesto General de Operación que sea a la vez factible y vaya de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Para realizar el Presupuesto es necesario seguir los siguientes puntos:

1. Labor de concientización
2. Determinación de las características de la empresa
3. Evaluación del entorno
4. Organización del trabajo presupuestal.

Labor de concientización.

Esta labor debe adelantarse a los niveles operativo y administrativo, es crucial por que en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia comercial, ya que es necesario persuadir a los gerentes 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 ambientales del medio. En la fase de concientización es importante tener presente lo siguiente:

1. Para prevenir conflictos organizacionales en la ejecución presupuestal 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 las empresas en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.

3. Los planes no deben superar al potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes los desarrollan.

4. 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. Solo así será posible utilizar de manera óptima los Recursos Humanos disponibles y evitar la competencia entre quienes formulan y ejecutan los planes.

Determinación de las características de la empresa

Siempre hay que conocer las características de la entidad para la cual se va a realizar el Presupuesto ya que éstos, para poder tener la eficiencia necesaria y obtener los resultados deseados deben realizarse de acuerdo a los objetivos y necesidades de la organización; su contenido y forma varían de una institución a otra, por lo cual es indispensable un conocimiento amplio de la empresa, siempre se debe tener conocimiento de dónde nos encontramos y hacia qué lugar queremos llegar y qué es lo que se necesita para lograrlo.

La elaboración del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad, están íntimamente relacionadas entre sí de tal manera que si identificamos una parte principal del aspecto financiero como punto de partida, el resto podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones adecuadas.

Evaluación del entorno

No es suficiente conocer las características de la empresa ya que aunque es un punto muy importante es tan solo el inicio para empezar a planear el presupuesto.

El siguiente punto es evaluar el entorno de la empresa, para lograrlo hay que tomar en cuenta, entre otros los siguientes puntos:

1. Investigación del mercado
2. Evaluación del entorno competitivo.
3. Análisis de la aceptación del servicio-producto
4. Estudio económico de la demanda.
5. Posición económica del país.

En la investigación del mercado se debe tomar en cuenta que la posibilidad de ofrecer un nuevo servicio, o ¿por qué no se está obteniendo el resultado deseado?, esto nos llevará a hacer un análisis de nuestra situación y el tipo de Presupuesto que se requiere para poder lograr los objetivos deseados.

Pasando al siguiente punto, antes de realizar nuestro *Presupuesto de Ventas o Gastos* hay que tener en cuenta nuestro entorno competitivo. Al referirnos a ésto se entiende que hay que visualizar qué tanto nos afectan las otras entidades económicas que en determinado momento compiten con nosotros para abastecer el mercado.

Esto nos llevará lógicamente a un estudio sobre la aceptación de nuestros servicios o productos; en él se podrá decidir qué medidas tomar; entre las más adecuadas están las encuestas, las cuales nos podrán decir la calidad de nuestro servicio; en qué podemos mejorarlo o en su caso, tratándose de

algún producto rediseñar su empaque, su calidad o mejor aún quizás utilizar la propaganda y la mercadotecnia para obtener mejores ventas.

Otro punto importante es conocer cuál es la demanda de nuestro servicio o producto, saber quiénes lo consumen principalmente, con qué regularidad y establecer nuevas estrategias para llegar a nuevos mercados y acaparar a más consumidores.

Después de tener un panorama amplio sobre las características y el entorno de la empresa, antes de elaborar el Presupuesto hay que conocer también la situación económica del país, ya que nuestro presupuesto podría fracasar si el momento que se vive es de una decadencia económica y aunque exista el mercado y una buena planeación de mercadotecnia, si los consumidores no cuentan con la solvencia suficiente para demandar nuestro producto o servicio no se podrá lograr que el presupuesto cumpla sus funciones.

Organización del trabajo presupuestal.

Después de conocer cuál es el objetivo que pretendemos lograr con el Presupuesto, conocer las características de la empresa, el entorno económico y financiero de la misma, se puede proceder a exponer el plan de desarrollo presupuestal, el cual se deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyos propósitos serán, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas .

En estos manuales se incluirá también, información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado, el período que abarcará el Presupuesto, el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con

instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para dejar claro las necesidades específicas del ente económico.

Se designará un Director del Presupuesto, el cual actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan presupuestal. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en el que precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De igual manera será necesario que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al director del presupuesto ya que él realizará la programación de actividades y así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el Director, sin embargo, se definirá el campo de acción de cada uno de los departamentos y los encargados para definir su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

4.1 ELEMENTOS INTEGRANTES DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la Administración tratará de realizar, en este capítulo haremos una breve reseña sobre los elementos que integran el presupuesto.

Integrador

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la

empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como *Presupuesto Maestro*, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Por lo general al mencionar el *Presupuesto Maestro* debemos entenderlo como una expresión utilizada en algunas organizaciones al referirse a los planes operativos y financieros a futuro para un periodo de un año.

Podemos resumirlo en los siguientes Estados Financieros Proyectados:

Balance General o Estado de Situación Financiera

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Flujo de Caja o Estado de Flujo de Efectivo.

Dependiendo de las organizaciones se le puede agregar los siguientes dos estados financieros:

Estado de Cambios en la Posición Financiera, Estado de Origen y Aplicación de Fondos o Estado de Flujos de Fondos.

Estado de Cambios en el Patrimonio.

Estos estados financieros también son conocidos como Estados Pro Forma.

Podemos decir entonces que el *Presupuesto Maestro* recoge las decisiones y los planes operativos así como las previsiones de financiamiento de los mismos. Mientras que los planes operativos se centran en el uso de los recursos escasos, los financieros se centran en la manera de financiar las actividades de la operación y de las inversiones del negocio.

Coordinador

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía ya que si no sucediera de esa manera no se podría alcanzar un presupuesto acorde a las necesidades para el cual fue diseñado. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones

Uno de los objetivos primordiales del Presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Esta información es vital para poder encontrar primero un punto de equilibrio entre los ingresos y el costo requerido para cubrir las operaciones que generarán dichos ingresos y en base a ello estimar una utilidad deseada utilizando todos los procedimientos y técnicas financieras para realizar los procedimientos necesarios como propaganda, la actualización de productos, estudio para mejor posicionamiento en el mercado, mejor competitividad en calidad y precio, entre otros.

Todo lo anterior con la única finalidad de obtener los ingresos necesarios para solventar nuestra operación y obtener el margen de utilidad deseado.

Recursos

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

Presupuesto de Efectivo.

Presupuesto de adiciones de Activos.

En breve estudiaremos estos dos presupuestos.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La Administración del Efectivo (Caja y Bancos) es uno de los principales temas del presupuesto, debido a que es uno de los diversos problemas a los que normalmente se enfrenta un Administrador, el Contralor o un Gerente General, en términos generales podemos decir que el *Presupuesto de Caja*, es el control de entrada y salida de dinero de la empresa.

La Administración del Efectivo, también llamada Gestión de Tesorería, contempla la necesidad de fijar unos saldos mínimos de fondos monetarios como mecanismo de control para tomar decisiones acerca de la consecución de recursos adicionales, frente a los previstos o a la canalización externa en forma de inversiones temporales.⁶

Objetivos del Presupuesto de Efectivo:

Conocer el comportamiento de los flujos de efectivo por entradas, salidas o financiamiento en cortos periodos, mediante un control de los mismos.

Señalar los sobrantes o faltantes de dinero de un periodo, con objeto de, en su caso, invertir los sobrantes o solicitar financiamiento por los faltantes.

Evaluar las políticas de cobros y pagos, para determinar el mejor sistema para el control del mismo, en todo caso sugerir la dirección correcta en cada caso.

⁶ Jorge E. Burbano, *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y recursos*, McGraw-Hill, México, 1998, p.293

Analizar el mejor control de las inversiones de los sobrantes, que permitan, conservar el poder adquisitivo.

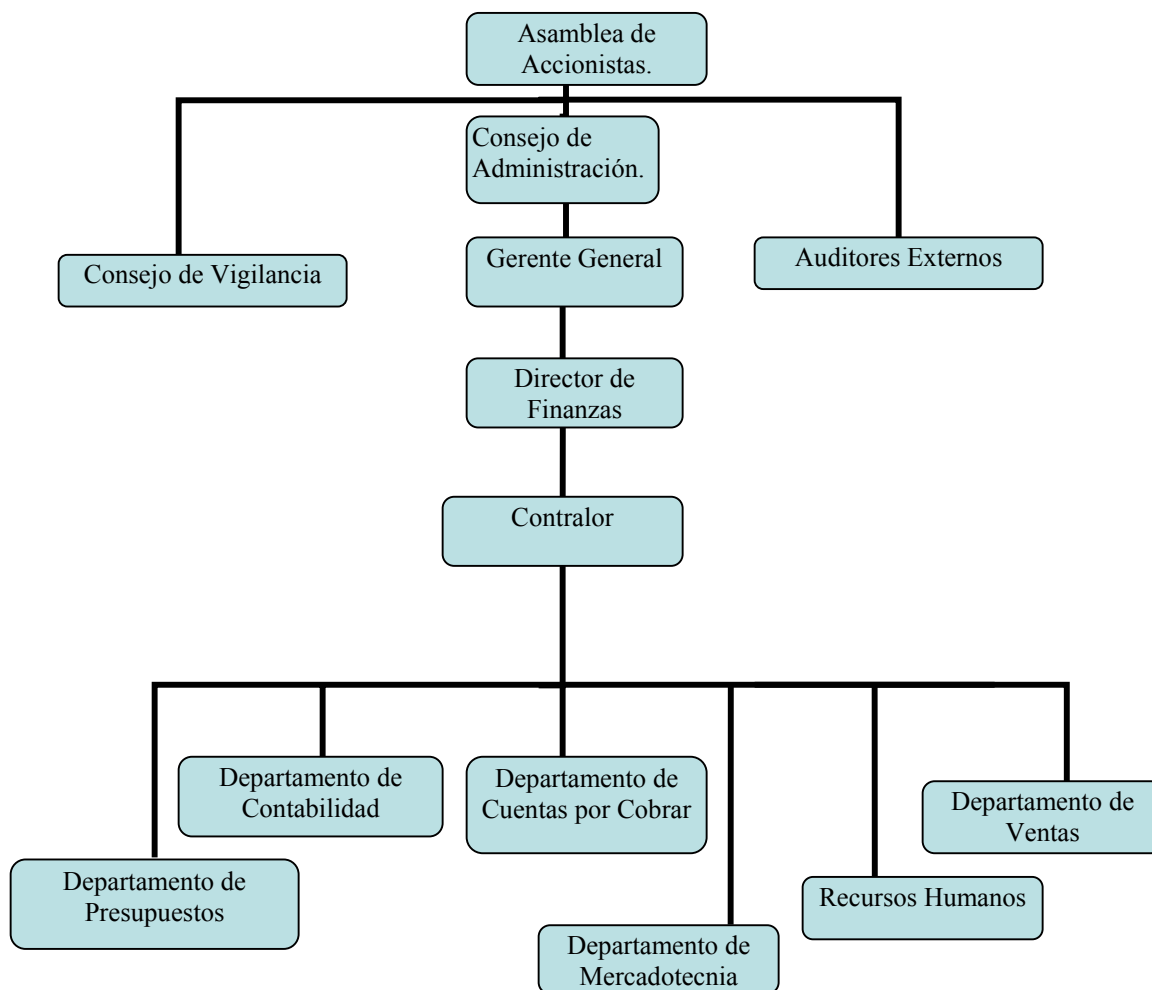
PRESUPUESTO DE ADICIONES DE ACTIVOS.

El *Presupuesto de Activos*, es uno de los principales temas para una empresa por que con ello podemos determinar los recursos necesarios para la operación de la misma. Podemos decir que el *Presupuesto de Activos* determina cuánto sería necesario invertir en la empresa, en los activos de la misma para poder desarrollar la actividad de la empresa.

Para que un Presupuesto funcione lo mejor posible y obtenga los resultados deseados debe existir una organización jerárquica bien definida en la empresa, así cada gerente departamental estará al pendiente del resultado de su área y se tendrá una mejor coordinación de los diversos departamentos, así como la delegación de responsabilidades.

4.2 ORGANIGRAMA.

Haciendo énfasis en este punto presentamos un organigrama, así como un breve y sencillo manual de procedimientos, describiendo las funciones a desempeñar de cada departamento y ubicando en qué parte del organigrama cae el Departamento de Presupuestos.



DEFINICIÓN.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Es el órgano supremo de la entidad, podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o, a falta de asignación por el Administrador o por el Consejo de Administración

Las Asambleas Generales de Accionistas son ordinarias y extraordinarias y deberán celebrarse en el domicilio social. Deberán celebrarse por lo menos una vez al año dentro de los 4 meses siguientes al cierre del ejercicio social y en el que se tratará sobre la discusión, aprobación o modificación del informe de los administradores, este informe debe incluir cuando menos:

Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes.

Un informe en el que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la Información Financiera.

Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha del cierre del ejercicio.

Un estado que muestre debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.

Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.

Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social realizado durante el ejercicio.

Las notas que fuesen necesarios para completar o aclarar la información que suministren los Estados Financieros anteriores.

A esta informaron deberá agregarse el informe respecto a la suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración a

la propia Asamblea de Accionistas y que debe presentar el Comisario de la Sociedad.

CONSEJO DE VIGILANCIA COMISARIO.- El Comisario es el encargado de la vigilancia de la Sociedad Anónima, el Consejo de Vigilancia estará constituido por uno o varios comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

No podrán ser comisarios:

I.- Los que conforme a la Ley estén inhabilitados para ejercer el comercio;

II.- Los empleados de la sociedad, los empleados de aquellas sociedades que sean accionistas de la sociedad en cuestión por más de un veinticinco por ciento del capital social, ni los empleados de aquellas sociedades de las que la sociedad en cuestión sea accionista en más de un cincuenta por ciento.

III.- Los parientes consanguíneos de los administradores, en línea recta sin limitación de grado, los colaterales dentro del cuarto y los afines dentro del segundo.

Son facultades y obligaciones de los comisarios:

I.- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el artículo 152, dando cuenta sin demora de cualquiera irregularidad a la Asamblea General de Accionistas;

II.- Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un Estado de Situación Financiera y un Estado de Resultados.

III.- Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios

para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone y para poder rendir fundadamente el dictamen que se menciona en el siguiente inciso.

IV.- Rendir anualmente a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración a la propia Asamblea de Accionistas. Este informe deberá incluir, por lo menos:

A) La opinión del Comisario sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.

B) La opinión del Comisario sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores.

C) La opinión del Comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la Sociedad.

V.- Hacer que se inserten en la orden del día de las sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas, los puntos que crean pertinentes;

VI.- Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas, en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente;

VII.- Asistir, con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberán ser citados;

VIII.- Asistir, con voz pero sin voto, a las Asambleas de Accionistas, y

IX.- En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo todas las operaciones de la sociedad.

Básicamente la función del Comisario es vigilar y cualquier Accionista podrá denunciar por escrito a estos los hechos que estime irregulares en la administración, y éstos deberán mencionar las denuncias en sus informes a la Asamblea General de Accionistas y formular acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Este Consejo a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad; cuando sean dos o más administradores, constituirán el Consejo de Administración.

Cuando la Administración se confía conjuntamente a más de dos personas, éstas constituyen el Consejo de Administración.

La elección de los miembros del Consejo se realiza por medio de votación. A estos efectos, las acciones que voluntariamente se agrupen, hasta constituir una cifra del capital social igual o mayor que la que resulte de dividir este último por el número de vocales del Consejo, tendrán derecho a designar los que, superando fracciones enteras, se deduzcan de la correspondiente proporción. En el caso de que se haga uso de esta facultad, las acciones así agrupadas no intervendrán en la votación de los restantes miembros del Consejo.

Constitución:

El Consejo de Administración queda válidamente constituido cuando acuden a la reunión, presentes o representados, la mitad mas uno de sus componentes.

Adopción de acuerdos. Se adoptan por mayoría absoluta de los Consejeros presentes en la sesión, que deberá ser convocada por el Presidente o el que realice sus funciones.

Régimen.

Cuando los estatutos de la sociedad no disponen otra cosa, el Consejo de Administración puede designar a su Presidente, regular su propio funcionamiento, aceptar la dimisión de los Consejeros y designar de su seno una Comisión Ejecutiva o uno o más Consejeros Delegados sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferir a cualquier persona.

GERENTE GENERAL.- Se encarga de dirigir el correcto funcionamiento de la empresa mediante la toma de decisiones basándose en la información contable y financiera que le sean proporcionados por los Departamentos de Contabilidad, Finanzas y Presupuestos.

El término *Gerente* es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción, a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el Gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

Habilidades de un Gerente

Cabe señalar que algunos autores coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del Gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Las funciones del Gerente.

Los gerentes tienen diversas funciones sin embargo se destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.

Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL

Observar las normas políticas que en el ámbito de su competencia emita la Junta Directiva.

Representar a la empresa ante todas las autoridades y personas, con las facultades generales y especiales que correspondan a los mandatarios generales para pleitos y cobranzas, y actos de administración, sin necesidad del correspondiente poder notarial, excepto cuando se trate de representar a la empresa ante autoridades jurisdiccionales civiles, penales, laborales, administrativas y fiscales, en cuyo caso sí se requerirá de poder notarial conferido por la asamblea de accionistas y sus facultades serán las que se establezcan en los respectivos instrumentos notariales, pudiendo el Gerente General otorgar a su vez un poder similar, en todo o en parte , al Jefe del

Departamento Jurídico de la empresa de acuerdo con lo establecido en el propio poder.

Realizar actos de dominio respecto los activos de la empresa, incluyendo la cancelación de gravámenes sobre estos mismos inmuebles, en los términos del poder que le confiera.

Adquirir bienes inmuebles a favor de la empresa y enajenar aquellos que forman parte del patrimonio inmobiliario de la empresa. Previo acuerdo de la Junta Directiva, y de conformidad con la *Ley de Adquisiciones y Administración de Bienes Muebles*.

Suscribir en representación de la empresa los actos jurídicos, convenios, contratos y documentos, que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Proponer la designación y la remoción de los Directores, Jefes de Departamento, y directamente del resto del personal de las áreas administrativas; así como dirigir y supervisar a todo el personal de la empresa en el ejercicio de sus funciones.

Concluir las relaciones laborales con el personal de la empresa, imponiendo las correcciones disciplinarias procedentes a los trabajadores, de conformidad con la delegación de facultades que al efecto acuerde.

Rendir anualmente ante la Junta Directiva un informe detallado del estado que guarda la empresa, así como la forma en que se hubieran otorgado las prestaciones y servicios y ejecutados los programas de la empresa en las direcciones y departamentos que lo integran.

Elaborar el programa operativo anual y formular el proyecto anual de *Presupuesto de Ingresos y Egresos* de la empresa y someterlo, por conducto de la Dirección de Finanzas a la Junta Directiva para su aprobación.

Examinar, para su aprobación o modificación en su caso, los Balances Anuales, el Presupuesto de Ingresos y Egresos, así como el Plan de Trabajo de la empresa;

Determinar sobre el tipo de inversiones de los fondos de la empresa.

Someter a consideración de la Junta, cada tres años, un Balance Actuarial de la empresa.

Ejecutar los acuerdos de la Junta.

Certificar y expedir copias de los documentos que obran en poder de las áreas administrativas, para ser exhibidas ante las autoridades que los requieran y en los juicios civiles, penales, laborales, contencioso administrativo.

Las demás que señale la Junta Directiva.

FINANZAS.- Es la disciplina que estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o estados.

Las empresas registran los hechos económicos basándose en las Normas Financieras (Principios/Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas). Todas las empresas mercantiles operan dentro del sistema financiero a través del contacto directo con los mercados financieros.

Las Finanzas están orientadas a la adquisición, financiamiento y administración de activos o de capital de trabajo. "Las Finanzas se relacionan con la vida de una empresa, el dinero; cómo se obtiene para financiar el negocio y cómo debería utilizarse para asegurar su éxito." En las empresas

también tienen el problema de asignación de recursos y consecución del dinero, por tanto se debe determinar qué inversiones hacer y cómo financiarlas.

Las Finanzas son un cuerpo de hechos, principios y teorías relacionadas con la búsqueda y utilización del dinero. Trata el cómo los individuos dividen sus ingresos entre consumo e inversión. Así mismo, abarca el estudio de mercados financieros e instituciones con énfasis en aquellos aspectos relacionados con decisiones financieras.

ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR DE FINANZAS

Planear, programar, organizar, coordinar y supervisar las funciones encomendadas a la dirección a su cargo, de conformidad con la normatividad aplicable y las instrucciones del Gerente General.

Observar las normas y políticas que, en el ámbito de su competencia emitan la Junta Directiva y el Gerente General.

Formular el anteproyecto del programa de trabajo que corresponda a la dirección a su cargo y ejecutar el programa aprobado.

Acordar con el Gerente General los asuntos de la dirección a su cargo.

Desempeñar las comisiones que la Junta Directiva y el Gerente General le encomienden.

Realizar estudios y proponer proyectos y acciones de modernización y de simplificación administrativa de las prestaciones y servicios que brinda la empresa.

Proporcionar los informes y estadísticas que le sean solicitados por el Gerente General.

Las demás que le señalen la ley, la Junta Directiva, y el Gerente General.

RECURSOS HUMANOS

En la gestión de organizaciones, se llama Recursos Humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

ATRIBUCIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Planear, programar, supervisar y evaluar las funciones de administración de los Recursos Humanos asignados a la empresa.

Autorizar y procesar los movimientos e incidencias de personal conforme al sistema para el ejercicio desconcentrado de los Recursos Humanos, las plantillas de personal autorizada y la estructura orgánica empresarial registrada; emitir las nóminas de pago de sueldos a los trabajadores adscritos a diversas áreas de la empresa, así como autorizar y contratar servicios a cargo de la partida de honorarios.

Tramitar las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de acuerdo a las condiciones generales de trabajo de la empresa.

Atender y resolver las peticiones, quejas, sugerencias y promociones que presenten las autoridades de la empresa, en materia de relaciones laborales y de prestaciones de servicios, mediante los mecanismos normativos y administrativos establecidos, así como coordinar y supervisar la operación de las subcomisiones mixtas de la empresa.

Estudiar y desarrollar la normatividad del sistema escalafonario en relación a ascensos y promociones y vincularlos a los programas de capacitación y desarrollo de personal.

Elaborar el diagnóstico de las necesidades y coordinar las actividades de capacitación y servicios educativos para los trabajadores de la empresa, atendiendo los requerimientos de las áreas que la integran.

Elaborar el programa anual de servicios personales, así como detallar y proponer las cláusulas económicas y administrativas que deben ser incorporadas al contrato de trabajo y programar su revisión.

Vigilar el cumplimiento de la reglamentación jurídica que regula las relaciones con sus trabajadores.

Aplicar y hacer cumplir las distintas disposiciones emanadas del contrato para los trabajadores y demás reglamentos vigentes en materia de personal.

Promover un adecuado sistema de prestación de servicios, sueldos y salarios para lograr que la remuneración que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, y a los requerimientos y posibilidades de la empresa.

Establecer y mantener actualizados los registros y controles de personal para agilizar los trámites y consultas que se requieren.

Atender las consultas que el personal demanda en relación a sus remuneraciones y retenciones.

Elaborar propuestas tendientes a la integración de los trabajadores de la empresa, coordinando actividades de promoción social, deportiva y cultural.

Diseñar un sistema o programa para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Calcular el finiquito a través de liquidación de las vacaciones y la parte proporcional del aguinaldo que los ex empleados hayan generado.

Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia y que le encomiende el Gerente General y el Director de Finanzas.

AUDITORES EXTERNOS.- Son los encargados de revisar el correcto funcionamiento del control interno y de la Información Financiera que está plasmada en los estados financieros de la entidad económica, revisan y dan un diagnóstico de las correcciones que en su caso se tuviesen que realizar. Deberán ser contadores públicos titulados y cédula para expedir dictámenes.

Auditor Externo

Funciones Generales.

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el Auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del Auditor son:

Estudiar la normatividad, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.

Desarrollar el programa de trabajo de una Auditoría.

Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una Auditoría.

Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.

Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.

Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.

Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.

Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.

Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización

Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.

Revisar el flujo de datos y formas.

Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.

Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.

Evaluar los registros contables e Información Financiera.

Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.

Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.

Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una Auditoría.

Conocimientos que debe poseer.

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una Auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a estas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica

Estudios a nivel Técnico, Licenciatura o Postgrado en Administración, Informática, Comunicación, Ciencias Políticas, Administración Pública, Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial, Psicología, Pedagogía, Ingeniería en Sistemas, Contabilidad, Derecho, Relaciones Internacionales y Diseño Gráfico.

Otras especialidades como Actuaría, Matemáticas, Ingeniería y Arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

Complementaria

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al Auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Habilidades y destrezas del Auditor.

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de Auditor, sea poseedor de las siguientes características:

Actitud positiva.

Estabilidad emocional.

Objetividad.

Sentido institucional.

Saber escuchar.

Creatividad.

Respeto a las ideas de los demás.

Mente analítica.

Conciencia de los valores propios y de su entorno.

Capacidad de negociación.

Imaginación.

Claridad de expresión verbal y escrita.

Capacidad de observación.

Iniciativa.

Discreción.

Facilidad para trabajar en grupo.

Comportamiento ético.

Responsabilidad profesional.

El equipo auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una Auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para este efecto, debe de poner especial cuidado en:

Preservar la independencia mental

Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridos.

Cumplir con las normas o criterios que se le señalen

Capacitarse en forma continua

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una Auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el Auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar:

Interés económico personal en la Auditoría

Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas

Relación con instituciones que interactúan con la organización

Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o anti-ética

Los segundos están relacionados con factores que limitan al Auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:

Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la Auditoría.

Interferencia con los órganos internos de control

Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la Auditoría

Presión injustificada para propiciar errores inducidos

En estos casos, tiene el deber de informar a la organización para que se tomen las providencias necesarias.

Finalmente, el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales tales como:

Objetividad.- Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.

Responsabilidad.- Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

Integridad.- Preservar sus valores por encima de las presiones.

Confidencialidad.- Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.

Compromiso.- Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.

Equilibrio.- No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.

Honestidad.- Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.

Institucionalidad.- No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.

Criterio.- Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.

Iniciativa.- Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.

Imparcialidad.- No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.

Creatividad.- Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

CONTRALORÍA

Función del área financiera de la empresa que se dedica a obtener, custodiar y manejar la información necesaria para el control del dinero y otros recursos.

La Contraloría tiene como objetivo, registrar, controlar y vigilar la aplicación de los recursos financieros, supervisar el cumplimiento de las normas existentes, desarrollar sistemas de control y evaluación que permitan detectar y

corregir irregularidades a fin de que se cumplan las metas y objetivos de la entidad económica.

La Contraloría es un órgano de control interno, dependiente del director general de finanzas, su finalidad es optimizar mecanismos de control y fiscalización, para que con un enfoque preventivo se asegure el manejo honesto y transparente de los recursos.

La Contraloría debe mantener independencia sobre el desarrollo de todas aquellas acciones que por su naturaleza estén sujetos a su vigilancia y fiscalización con el fin de lograr imparcialidad en los juicios que emite.

CONTRALOR.- El Contador principal de una organización, el término Contralor se utiliza principalmente en las dependencias gubernamentales.

La posición de Contralor varía en cuanto al nivel y las funciones de una compañía a otra. En algunas empresas, el Contralor está restringido a recopilar datos, sobretodo para la elaboración de reportes externos. En otras, el Contralor es el ejecutivo clave que ayuda en la planeación y el control administrativos en todas las subdivisiones de la compañía. En la mayor parte de las empresas, el Contralor tiene un nivel entre estos dos extremos. Por ejemplo, sus opiniones sobre las implicaciones fiscales de ciertas decisiones administrativas se pueden ponderar con cuidado, mientras que sus opiniones sobre otros aspectos de estas decisiones ni siquiera se buscan.

A pesar que los contralores tienen un papel de staff, en general están facultados por el Presidente de la compañía para aprobar, instalar y controlar el sistema contable de la organización para asegurar que se están empleando métodos uniformes en la Contabilidad y la elaboración de reportes. En teoría, el Contralor propone estos sistemas y métodos al Presidente, quien aprueba y ordena su cumplimiento por parte del personal de línea. Sin embargo, en la

práctica, los Contralores a menudo especifican directamente cómo se deben llevar los registros de producción o cómo se deben llenar los registros a tiempo.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD. Se encarga de procesar toda la información relativa a las operaciones de la empresa de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y en base a ella formular los Estados Financieros necesarios para conocer la Situación Financiera y así tomar las decisiones necesarias por el Administrador o Gerente General.

En este departamento se encuentra el Contador General el cual es un profesional universitario con licenciatura y quien tiene los conocimientos técnicos necesarios para realizar asientos contables y la correcta lectura de los Estados Financieros.

ATRIBUCIONES DEL JEFE DE CONTABILIDAD

Elaboración de inventarios; anualmente y cada vez que se requiera.

Recepción, verificación y registro de la documentación recibida de la empresa, consistentes en: concentrados de venta de entradas y salidas de almacén de mercancías y bienes de consumo duradero; transferencias de mercancías enviadas y recibidas entre las tiendas; cambios de precio; transferencia entre departamentos; notas de consumo interno; notas de mermas; fichas de depósito por otros ingresos, constatando que se encuentren debidamente requisitadas.

Recibir del Departamento de Caja General, la siguiente documentación: pólizas de cheque con su documentación comprobatoria, fichas de depósito y recibos oficiales de ingresos de los pagos que realizan los derechohabientes por concepto de préstamos de bienes de consumo duradero.

Copia de las transferencias electrónicas bancarias de todas las operaciones que se realizan en el instituto: ingresos, egresos y traspasos.

Copia de los concentrados de las compras por proveedor y departamento a precio de costo y venta; así mismo solicitar la documentación que ampara la compra, retiros y reinversiones efectuadas con los fondos de las tiendas.

Recepción de las pólizas de diario automatizado por el departamento de informática para el registro de pago de proveedores; ventas a crédito y cancelaciones de crédito de bienes de consumo duradero; nóminas quincenales para tramitar el pago de cuotas y aportaciones al Infonavit.

Elaborar Proceso Contable de la información proporcionada por las diversas áreas que integran el Instituto, llevando a cabo los registros contables, conciliando con el área de Finanzas, presentando el presupuesto por cada área y consolidarlo.

Elaborar los Estados Financieros mensuales y participar en el Proyecto Anual de Presupuesto.

Elaborar declaraciones mensuales y anuales sobre las retenciones de sueldos y salarios e Impuesto al Valor Agregado.

Recibir del Departamento de Préstamos Sociales el importe de los intereses generados por los préstamos: de bienes de consumo duradero; préstamos a corto plazo y préstamos hipotecarios.

PRESUPUESTO

Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.- Es el encargado de realizar un plan financiero que detalla cuántos fondos se asignarán para el funcionamiento de cada departamento así como la forma en que serán obtenidos estos fondos, por lo general existen varios tipos de presupuestos y cada empresa deberá adoptar un método de acuerdo a sus necesidades.

La información que se elabora en este departamento es delicada y de interés para poder coordinar y en un momento dado controlar tanto los ingresos como los gastos ya sea disminuyendo los gastos para poder tener liquidez o preparar diversos sistemas con la finalidad de recabar más ingresos que puedan ayudar a cubrir los gastos y generar utilidades.

Al elaborar un presupuesto por lo general el encargado del departamento debe apoyarse en todos y cada uno de los departamentos para conocer sus necesidades y poder proyectar sus gastos; al efectuar el presupuesto por lo general se toma como referencia en ocasiones datos históricos sobre la captación de ingresos en los periodos pasados tomando como referencia periodos bajos y altos de ingresos.

Cabe señalar que el presupuesto es una herramienta útil para la administración ya que, aunque por lo general es realizado por un Contador Público, el administrador necesita de dicha información para poder planear y analizar si los objetivos propuestos se están realizando de acuerdo a lo proyectado.

ATRIBUCIONES DEL JEFE DE PRESUPUESTO

Elaboración de inventarios; anualmente y cada vez que se requiera.

Recepción, verificación y registro de la documentación recibida de las tiendas, consistentes en: concentrados de venta, de entradas y salidas de almacén, de mercancías y bienes de consumo duradero; transferencias de

mercancías enviadas y recibidas entre las tiendas; cambios de precio; transferencia entre departamentos; notas de consumo interno; notas de mermas; fichas de depósito por otros ingresos, constatando que se encuentren debidamente requisitadas.

Recibir del Departamento de Caja General, la siguiente documentación: pólizas de cheque con su documentación comprobatoria, fichas de depósito y recibos oficiales de ingresos de los pagos que realizan los derechohabientes por concepto de préstamos de bienes de consumo duradero.

Copia de las transferencias electrónicas bancarias de todas las operaciones que se realizan en el instituto: ingresos, egresos y traspasos.

Copia de los concentrados de las compras por proveedor y departamento a precio de costo y venta; así como también solicitar la documentación que ampara la compra, retiros y reinversiones efectuadas con los fondos de las tiendas.

Recepción de las pólizas de diario automatizado por el departamento de informática para el registro de pago de proveedores; ventas a crédito y cancelaciones de crédito de bienes de consumo duradero; nóminas quincenales para tramitar el pago de cuotas y aportaciones al Infonavit.

Elaborar Proceso Contable de la información proporcionada por las diversas áreas que integran la empresa, llevando a cabo los registros contables, conciliando con el área de finanzas, presentando el presupuesto por cada área y consolidarlo.

Elaborar los Estados Financieros mensuales y participar en el Proyecto Anual de Presupuesto.

Elaborar declaraciones mensuales y anuales sobre las retenciones de sueldos y salarios e Impuesto al Valor Agregado.

Recibir del Departamento de Préstamos Sociales el importe de los intereses generados por los préstamos: de bienes de consumo duradero; préstamos a corto plazo y préstamos hipotecarios.

DEPARTAMENTO CUENTAS POR COBRAR.- Es encargado de cobrar a los clientes por los servicios prestados a éstos, por lo general se encarga de recepcionar todas las remisiones del crédito otorgado y lo procesa para poder llevarlo a cobro en los plazos estipulados en el convenio de prestación del servicio en cuestión.

El proceso es sencillo, después de que el cliente ha pasado por la caja y ha reunido los requisitos que le hubiesen solicitado para la aprobación del crédito, entonces se procederá a firmar el pagaré en el cual se estipulará la forma de pago y el monto del crédito así como las condiciones a las cuales quedará sujeta la contraprestación pactada.

DEPARTAMENTO DE VENTAS.- Es uno de los más importantes en la estructura interna de la empresa ya que es la encargada de generar los ingresos que la empresa desea obtener para hacer frente a sus obligaciones.

En este departamento hay que poner más énfasis ya que en ella se generan los ingresos para poder solventar los gastos de la empresa por lo cual hay que darle la mejor presentación posible y la capacitación para tratar a los clientes y generar las ventas deseadas.

MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es la que se encarga de vender el producto al público consumidor haciéndolo atractivo mediante el implemento de publicidad e

imagen del producto que se desea sacar al mercado o del servicio que se pretende vender.

La mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, definición de precios, promoción y distribución de ideas, bienes, servicios, organizaciones y eventos para crear y mantener relaciones que permitan a los individuos y organizaciones cumplir sus objetivos.

La mayoría de la gente piensa que la mercadotecnia se limita a la publicidad o venta de bienes y servicios. Sin embargo, la publicidad y las ventas son tan sólo dos de las diversas actividades de la mercadotecnia.

En general, las actividades de la mercadotecnia son todas aquellas asociadas primeramente con la identificación de lo que los clientes desean y requieren, para luego satisfacer esas necesidades de una forma más eficaz que los competidores. Esto involucra llevar a cabo estudios de mercado con los clientes, analizar sus necesidades, y entonces tomar decisiones estratégicas acerca del diseño del producto, su precio, promoción y distribución.

Resumiendo el cuarto capítulo, se puede decir, que un presupuesto pueda tener el éxito deseado si se conoce el tipo de empresa en donde será implantado, si se sabe cuál es el entorno económico de la misma y si se conoce el tipo de mercado en el que actúa.

También conocimos los elementos del Presupuesto y llegamos a la conclusión de que una empresa bien ordenada en su nivel organizacional puede facilitar la mejor obtención de los resultados deseados.

CAPÍTULO V

5.1. LA RELACIÓN DEL PRESUPUESTO Y LA CONTABILIDAD CON LAS NORMAS INTERNACIONALES.

Antes de entrar en materia, es conveniente exponer qué se debe entender, en la actualidad, por Administración, por Contaduría y qué por Presupuesto, así como su interrelación.

Para Cristóbal del Río González, la Administración, definida en nuestros días como ciencia, derivada de la ciencia Organizacional, “es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos”. Dentro de esos recursos se puede considerar a la Información Financiera, para lo cual, la Administración recurre a la Contaduría, que resulta ser uno de los campos que tiene para buscar el mejor aprovechamiento de los mismos, y que es el medio para que la entidad alcance sus fines.

Este mismo autor también nos define a la Contaduría como la disciplina social, de carácter científico, que logra, obtiene, aplica y controla (Contabilidad); verifica (Auditoría); Información Financiera (Finanzas); estudia y aplica las leyes fiscales (fiscal), respecto a las transacciones de este tipo, realizados por las entidades, fundamentada en una teoría especificada y a través de un proceso.

Por lo tanto, la Información Financiera se:

Logra por medio de la Contabilidad.

Comprueba por medio de la Auditoría.

Obtiene, cristaliza y aplica por medio de las Finanzas.

Se enmarca en un medio fiscal.

Todo ellos compaginados.

Para nosotros la Administración es la ciencia encargada principalmente de la toma de decisiones a nivel gerencial pero fundamentado en Información Financiera obtenida del Departamento Contable.

Para comprender mejor la función de la Contaduría es necesario conocer los papeles que juegan en conjunto sus diferentes ramas o especialidades, para ello se hará mención de la denominada “*Teoría de Conjuntos*”.

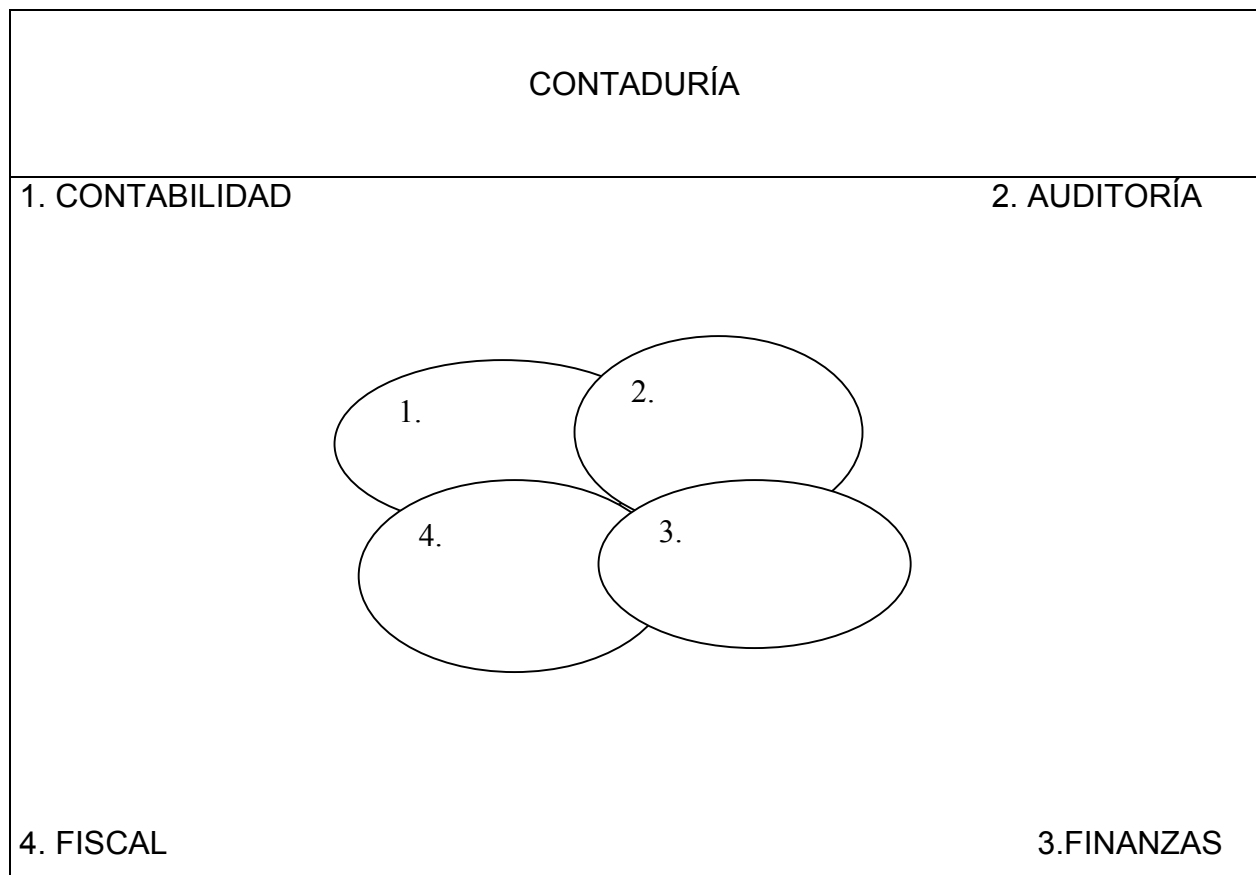
La *Teoría de Conjuntos* es una teoría matemática que estudia básicamente a un cierto tipo de objetos llamados conjuntos y algunas veces, a otros objetos denominados no conjuntos, así como a los problemas relacionados con éstos.

Un conjunto es la reunión en un todo de objetos bien definidos y diferenciables entre sí, que se llaman elementos del mismo.

De acuerdo a Cristóbal del Río González en su libro *El Presupuesto* página VII-4 presenta el siguiente cuadro para hacer una ilustración sobre las diversas especialidades de la Contaduría que en su conjunto dan una interpretación más detallada de la Información Financiera para ser usada en la toma de decisiones por el campo de la Administración.

Por lo que en *Teoría de Conjuntos*, esas ramas (subconjuntos) de la Contaduría, contenida a su vez como un campo de la Administración, se presentaría del siguiente modo:

Teoría de Conjuntos:



Si analizamos el cuadro anterior podemos ver que las diferentes especialidades de la Contaduría interactúan entre ellas.

La Contabilidad es la encargada de la recepción, clasificación, análisis y registro de las operaciones realizadas por una entidad económica para emitir como resultado de su trabajo los informes financieros que muestran la situación financiera de la empresa, después de realizado este proceso entra la Auditoría que es la encargada de verificar que la información contable presentada sea razonable y realizada de acuerdo a las *normas de Información Financiera*.

El Departamento de Finanzas se encarga de utilizar esa información para la elaboración de planes presupuestales y del control de los ingresos y gastos de la empresa de acuerdo al análisis de los datos históricos que presentan los estados financieros, y por último el área fiscal utiliza toda la información contable para determinar el correcto cálculo de los impuestos.

Después de analizar la relación entre las diferentes áreas de la Contaduría y en virtud de que nuestra área principal es la Contabilidad creemos importante hacer una breve reseña del Proceso Contable.

El Proceso Contable surge como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades eslabonadas entre sí, que desembocan en el objetivo de la propia Contabilidad, esto es, la obtención de Información Financiera.

La Contabilidad tiene las siguientes fases de proceso para alcanzar sus objetivos.

Sistematización. Consiste en desarrollar o seleccionar los sistemas de registro y control interno adecuados para el tipo de entidad que se trate, de acuerdo con las características económicas y particulares que presente cada una de ellas.

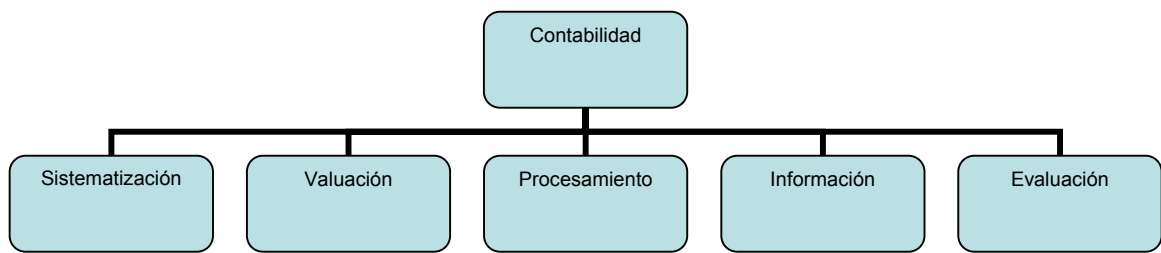
Valuación. Esta fase otorga valor monetario a las operaciones celebradas por las entidades. En vista de que una misma operación puede cuantificar

atendiendo a diferentes bases, la técnica contable ha desarrollado criterios de valuación definidos que garanticen la elaboración de *Estados Financieros Homogéneos*.

Procesamiento. Esta fase consiste en capturar, clasificar, registrar, calcular y sintetizar los datos que conforman cada una de las operaciones practicadas por las entidades, y que la Contabilidad debe controlar para poder elaborar los estados financieros.

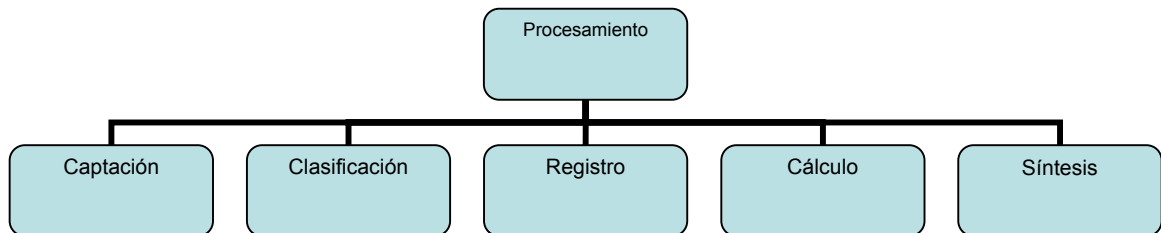
Información. Una vez registradas las operaciones y evaluados sus efectos contables en las entidades, es preciso notificar la Información Financiera obtenida a sus directores y/o propietarios, con la finalidad de que éstos evalúen si la marcha de ellas va de acuerdo a lo originalmente planeado, y de esta manera tomar decisiones al respecto.

Evaluación. La información plasmada en estados financieros debe analizarse e interpretarse con el objeto de conocer la influencia que las transacciones celebradas por la entidad económica, tuvieron sobre su situación financiera. Como consecuencia de dicho análisis e interpretación, se emite una calificación sobre el efecto que las transacciones celebradas por la entidad económica consignadas en estados financieros, tuvieron sobre la situación financiera de dichas entidades, con el fin de darla a conocer a los responsables de tomar decisiones. A dicha etapa se le denomina *evaluación*.



En resumen en el organigrama anterior se ilustra todo el procedimiento que se sigue dentro de la Contabilidad para finalmente obtener la Información Financiera que servirá para la toma de decisiones.

La fase de procesamiento contiene:



Esta fase (procesamiento) fue en algún tiempo, y sigue siendo para muchos “la *Contabilidad*. La Contabilidad se refería exclusivamente al registro,

que es uno de los pasos del procesamiento. Con lo que se aprecia la evolución de los conceptos logrados por la Contaduría.

Sin embargo es necesario conocer cada una de las fases del procesamiento para tener un panorama amplio del proceso que implica el procedimiento de Contabilidad para la obtención de la Información Financiera.

Este procedimiento del procesamiento se compone de los siguientes pasos:

- Captación
- Clasificación
- Registro
- Cálculo
- Síntesis

La captación no es otra cosa más que la obtención de la información necesaria con la cual empezaremos a trabajar y que guardan parte de la historia contable que se realizó en días anteriores o inclusive en el transcurso del día dependiendo de los tiempos empleados para el procesamiento de la información contable.

Después de obtener la información el siguiente paso es la clasificación, proceso mediante el cual se distribuyen y ordena la información de acuerdo a su naturaleza, ingresos, egresos, costos, compras, entre otros.

Teniendo la información clasificada se procede a su registro el cual consiste en realizar los asientos contables de acuerdo a la información obtenida y clasificada con anterioridad, ya realizados los asientos contables se procede a su captura en el paquete contable que se maneje en la empresa, mediante una guía contabilizadora, que es el documento mediante el cual se consigna al

procedimiento de registro de las operaciones más importantes realizadas por una empresa.

Su propósito fundamental consiste en facilitar lo más que sea posible el registro de operaciones, evitando al máximo las consultas constantes con el Contador.

Teniendo la información capturada y condensada se procede al cálculo de los respectivos impuestos y obligaciones que tenga la empresa ante los organismos tributarios que se rigen en nuestro país.

Por citar algunos nos podemos referir al cálculo del Impuesto sobre la Renta, el Impuesto al Activo, el Impuesto al Valor Agregado, las retenciones de IVA e ISR. Cuando se hacen por medio de pagos conjuntos mediante el art. 7-A del Impuesto al Activo, las personas morales obtienen el beneficio de ejercer la opción conjunta de sus pagos provisionales, mediante el cual se puede señalar que únicamente se hará el pago de uno de los impuestos, los cuales serían de ISR o de IMPAC, lo cual significa un ahorro monetario para la empresa, tanto en provisionales como en la declaración anual.

Por último se finaliza con la síntesis del procesamiento al emitir los reportes contables conocidos como estados financieros básicos entre los cuales podemos mencionar el Estado de Posición Financiera; el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en la Posición Financiera y el Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Por lo tanto, es fácil deducir que el presupuesto esté enumerado dentro de la rama de la Contaduría, conocida como Finanzas.

El Presupuesto en la Contaduría y ésta en la Administración, su importancia, su relatividad absoluta y jerárquica, siendo de gran utilidad para las empresas para lograr ingresos.

El Presupuesto tanto en la Contaduría como en la Administración juega un papel importante ya que se emplea como un instrumento de comparación y control para maximizar las utilidades o reducir costos.

La Contabilidad, como técnica, busca el conocimiento de la situación económica, y está determinada por el objetivo de satisfacer necesidades y expectativas de la información económica y financiera de una organización.

Estas necesidades, que deben satisfacer el modelo de información, es enlazar el método científico propio de la Contabilidad, con las realidades que se desean medir. Las Normas Internacionales señalan los requisitos de la información contable y financiera ya sea histórico o proyectado, los cuales deben cumplir con los Principios y las Normas de Contabilidad.

Después de los análisis realizados por Cristóbal del Río González y las explicaciones de los diversos puntos que integran la Contabilidad así como su procesamiento podemos decir que la Contabilidad busca en sí convertirse en una ciencia exacta que pueda ser entendida y realizada con la misma esencia en cualquier parte del mundo por lo cual busca adaptarse a unas normas que sean internacionales.

5.2. DOCUMENTOS CONTABLES A EMITIR.

Los siguientes son recuadros diseñados para hacer comparaciones entre un Presupuesto y la información real de acuerdo a los hechos ocurridos.

Por ejemplo, en el Estado de Posición Financiera se pueden comparar las diversas cuentas de activo como son: Caja, Bancos, Clientes, Almacén, Almacén de productos terminados, Deudores diversos, Impuestos a favor, entre otros.

El procedimiento sería identificar lo real contra lo presupuestado y sacar las diferencias ya sean de más o de menos, localizar y determinar las causas que originaron la variación, en caso de que sea en contra de nuestro presupuesto, determinar los elementos que influyeron en la diferencia y crear planes para evitar que se repitan de nuevo o que éstas tengan la menor influencia en los resultados que pretendemos obtener.

De igual manera determinar las variaciones que existieron en nuestro pasivo, localizar las causas y crear un método para evitar que estas diferencias puedan tener una gran afectación en nuestro resultado.

No hay que olvidar que las diferencias, si las hubiera, deben ser mínimas y tener la menor afectación posible a nuestro resultado planeado, ya que un presupuesto bien hecho debe tomar en consideración todas las variables internas y externas a fin de que el presupuesto sea lo más exacto posible.

Por último determinar qué tanta influencia tuvieron las variaciones en el resultado de mi Posición Financiera Presupuestada para comprobar y evaluar la eficacia de nuestro sistema presupuestal.

En el siguiente reporte se puede observar un formato para hacer una comparación entre la utilidad presupuestada contra la real.

Tomando en cuenta este comparativo de un Estado de Resultados se puede realizar una comparación entre los Ingresos y Egresos plasmados en el presupuesto y los datos realmente obtenidos determinando la utilidad real y comparándola con la esperada en un periodo determinado. Si nos vamos a la definición de Estado de Resultados se puede decir que es un instrumento contable que nos muestra de manera ordenada y sistemática, los ingresos y egresos de una entidad, para enseñarnos si existiera utilidad o pérdida dentro de un período.

El procedimiento sería identificar lo real contra lo presupuestado y sacar las diferencias en porcentajes durante el mes y lo acumulado para conocer la eficiencia del presupuesto, esto con el único fin de localizar y determinar las causas que originaron la variación, determinar los elementos que influyeron en la variación y poder tomar las decisiones apropiadas para evitar que éstas se repitan y tengan trascendencia en el resultado, lógicamente el presupuesto debe ser analizado de manera mensual para detectar los errores que se pudiesen estar presentando, subsanarlos y así poder tener un mejor control de los resultados que se desean obtener de acuerdo al presupuesto.

En el Estado de Resultados se puede distinguir con más claridad la eficiencia de algunos departamentos principalmente el de ventas.

Después de analizar los presupuestos de Posición Financiera y de Resultados es importante comparar los resultados del Departamento de Cuentas por Cobrar.

Hay que considerar que una cuenta por cobrar es un servicio, un bien o un dinero entregado a un tercero y por el cual aún no hemos recibido un pago o una devolución en caso de Deudores diversos.

En el siguiente formato se presenta un comparativo de las cuentas por cobrar presupuestadas a 30, 60 y 90 días, hay que considerar que toda empresa busca vender en efectivo ya que un crédito significa subsidiar a terceros, por lo cual la política de crédito más sana debe de ser a 30 días, un crédito a 60 días es un término medio y a 90 días no es tan aconsejable pero aún cae dentro del margen tolerable de crédito.

Por lo general, las empresas buscan manejar la menor cantidad posible de crédito por lo cual establecen sus políticas internas como podría ser que solo el 10% del total de las ventas sean a crédito y asegurarse de que el cliente que obtenga un crédito pueda hacer frente a esa obligación, para lo cual

generalmente se le pide cierta información que servirá para hacer una evaluación de su capacidad de pago, este tipo de información deben ser los estados financieros dictaminados hablando de empresas grandes, o en caso de empresas pequeñas sólo que sus estados financieros estén firmados por un Contador Público.

En el formato presentado se deja un espacio para las observaciones de cuentas en litigio ya que en ocasiones algunas cuentas llegan hasta esos extremos e inclusive pueden convertirse en cuentas incobrables por lo que en el presupuesto se debe tomar en cuenta un pequeño margen de cuentas incobrables y acabar todos los recursos posibles para cobrarlos siempre y cuando el costo beneficio del cobro sea redituable.

Nombre de la Empresa

Informe de Posición Financiera

Fecha.....

Concepto	Saldos a fin de mes		Diferencias		Observaciones
	Presupuesto	Real	De menos	De más	
Efectivo en caja y bancos					
Clientes					
Almacén de Materiales					
Almacén de productos en proceso					
Almacén de productos terminados					
Activos fijos					
Otros activos					
SUMAS					
Proveedores					
Otras deudas a corto plazo					
Deudas a largo plazo					
Capital social					
Superávit					
SUMAS					

Nombre de la Empresa

Informe Mensual de Resultados y Eficiencia

Mes de.....

	Resultados del mes				Resultados Acumulados				Observación
	Presupuesto	%	Real	%	Presupuesto	%	Real	%	
Ventas netas									
Costo de Ventas									
Costo de Administración									
Costo de Venta									
Costo Financieros									
Provisión para participación de Utilidades									
I.S.R.									
Utilidad (después de I.S.R.)									

Nombre de la Empresa

Informe de Cobranzas

Fecha.....

Presupuesto	\$		Atrasado + de 30 días	\$	
Real	\$		Atrasado + de 60 días	\$	
Diferencia	\$		Atrasado + de 90 días	\$	
Cuentas en litigio	\$		Observaciones.....		
Cobrado atrasado	\$				

CONCLUSIONES

En cuanto a los Presupuestos podemos decir que es parte de la Contaduría que sirve de apoyo al área administrativa, ya que su desarrollo se encuentra apoyado en el Proceso Administrativo figurando dentro del Proceso de Planeación.

Con base a nuestras investigaciones podemos ver que los Presupuestos existieron desde el momento en que el hombre tuvo la necesidad de fijarse metas y encontrar los métodos para lograrlos, sin embargo, se empezó a desarrollar como técnica hasta fines del siglo XVIII, pero tuvo su impulso más importante a mediados del siglo XIX, cuando empezó a ser utilizado por las grandes empresas.

También podemos decir, desde nuestro punto de vista, que los presupuestos son muy importantes tanto para la vida diaria, como para la vida empresarial, la importancia del Presupuesto para la Administración, es un elemento básico para la toma de decisiones ya que nos muestra una comparación entre lo que se espera conseguir y los resultados reales para poder realizar decisiones que encaminen al mejor resultado deseado ya que nos muestra las variaciones, analiza los motivos y plantea posibles soluciones.

Recomendamos que los directores de las empresas seleccionen como base los diferentes tipos de Presupuestos, ya que cada uno de ellos proporcionan diferentes resultados, para así saber si sirven, cómo se emplean y qué resultados se pueden obtener al emplearlos, la elección de alguno de ellos depende de la empresa en la cual se llevará a cabo la implantación del mismo.

Se debe considerar que los presupuestos pueden ser desde fijos hasta flexibles, los económicos, los financieros, los que se dividen por su periodo de duración, como a corto o largo plazo, los que se clasifican por su técnica de valuación como los estimados y estándar.

Esperamos haber expuesto un panorama claro y sencillo para que cada persona elija el que más le convenga.

Concluimos diciendo que el Presupuesto busca que el área contable tenga relevancia en el ámbito internacional, que sea sencilla de comprender y que siga ciertos lineamientos para ser interpretada de la misma forma en cualquier parte del mundo.

De manera general podemos afirmar que el Presupuesto es importantísimo para la empresa que desea obtener utilidades, disminuir costos y lograr un crecimiento constante y sostenido; existen diferentes tipos de Presupuestos, cada uno persigue una finalidad en común con los demás, obtener utilidades o lograr metas, también llegamos a la conclusión, de que el sistema presupuestal no tendría el éxito deseado si las condiciones internas de la empresa no lo permiten, por eso es muy importante que exista un buen nivel organizacional en donde se identifiquen jerarquías y responsabilidades. Así mismo la información que sirve para comparar y arrojar resultados debe ser entregada dentro de los plazos establecidos para poder detectar y solucionar las variaciones que se estén presentando oportunamente y preparar la revisión analítica correspondiente.

BIBLIOGRAFIA

Cristóbal del Río Gonzalez
El Presupuesto
Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y
Actividades, Base Cero, así como teoría y práctica
Novena Edición, Editorial Thomson

Jean Meyer
Gestión Presupuestaria
Ediciones Deusto.

C.P. Y M.A. Luis Haime Levy
Planeación Financiera Moderna
Ediciones Fiscales

Clifton H: Kreps Jr. Y Richard F. Watch
Administración Financiera de los Negocios
Editorial Banca y Comercio

Abraham Perdomo Moreno
Planeación Financiera
Ediciones Pema

Jorge E. Burbano Ruiz
Presupuestos
Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos
Tercera Edición, Mc Graw Hill

www.monografias.com

www.es.wikipedia.org