



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**METODOLOGÍA Y APLICACIÓN DEL CONTROL  
PRESUPUESTAL; UN CASO PRÁCTICO: GRUPO METAL INTRA  
S. A. DE C.V.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**CÉSAR FRANCISCO PACO SANTACRUZ**

**ASESOR: L. E. JOSÉ LUIS PÉREZ GARCÍA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

**ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME  
DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE**



**ATN: L. A. ARACELI HERRERA MORALES  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el Art. 26 del Reglamento General de Exámenes, y el art. 66 del Reglamento de Exámenes profesionales de la FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el **TRABAJO PROFESIONAL:**

Metodología y aplicación del control presupuestal; un caso práctico:  
\_\_\_\_\_  
Grupo Metal Intra S.A. de C.V.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Que presenta el pasante César Francisco Paco Santacruz  
Con número de cuenta: 301302265 para obtener el título de:  
\_\_\_\_\_  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra ACEPTACION.

**ATENTAMENTE**  
**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”**  
Cuautitlan Izcalli, Méx. a 10 de Junio de 2011.

<b>PRESIDENTE</b>	M.A. Juan Espinosa Fernández	_____	_____
<b>VOCAL</b>	M.D. José Luis Pérez García	_____	_____
<b>SECRETARIO</b>	L.A. César Antonio Prieto Solorzano	_____	_____
<b>1er SUPLENTE</b>	M.A. Jaime Navarro Mejía	_____	_____
<b>2º SUPLENTE</b>	L.C. Verence Trujillo Albarrán	_____	_____

**A mi madre.**

**Por el amor y cariño que le guardo,  
a quien agradezco por el interés y a  
poyo en la realización de este  
trabajo con inmensa gratitud y  
cariño**

**Socorro Santacruz Miramontes**

**A mi pareja**

**Por el amor y cariño que le tengo**

**Blanca Edith Santana Uriostegui**

**A mi maestro**

**Por su desinteresada dirección en  
la elaboración de esta tesis ya que  
su ayuda fue muy valiosa.**

**L. E. José Luis Pérez García**

**A mis maestros, amigos y  
colaboradores laborales por sus  
consejos y enseñanzas**

# Índice

---

<b>Introducción</b>	1
<b>1. El Control Presupuestal</b>	3
1.1. Antecedentes	6
1.2. La importancia del Control Presupuestal en las organizaciones privadas.	9
1.3. Clasificación del control presupuestal	15
1.3.1. Presupuesto base cero (PBC).	19
1.4. Propósitos y objetivos del control presupuestal.	21
1.5. Ventajas y desventajas del control presupuestal.	25
<b>2. Metodología del Control Presupuestal.</b>	31
2.1. Principios del control presupuestal.	36
2.1.1. Principios de organización.	39
2.1.2. Principios de previsión	41
2.1.3. Principios de planeación.	42
2.1.4. Principios de dirección y control.	45
2.2. Características del control presupuestal.	50
2.3. Funciones del Control Presupuestal.	53
2.4. Etapas o fases del control presupuestal.	55
2.4.1. Estudio preliminar	56
2.4.2. Implantación, formulación y ejecución del control presupuestal.	66
2.4.2.1. Manual de control presupuestal.	73
2.4.3. Análisis de variaciones en las partidas presupuestales.	76
2.4.4. Adecuaciones a los presupuestos y planes.	79
<b>3. Aplicación del Control Presupuestal en la organización privada.</b>	82
3.1. La planeación presupuestal y su relación con la planeación estratégica.	83
3.2. El control presupuestal y la gerencia estratégica.	91
3.3. El control presupuestal como herramienta de competitividad.	92
<b>4. Caso Práctico: Grupo Metal Intra S. A. de C. V.</b>	95
4.1. Entorno y situación Actual.	96
4.2. Metodología del Control Presupuestal en GMI.	101
4.2.1. Objetivos de planeación financiera y su correlación con su estructura presupuestal.	103
4.2.2. Manual de control presupuestal.	106
Conclusiones	122
Recomendaciones	127
Anexos	
Bibliografía	

# **Metodología y aplicación del control presupuestal, un caso práctico: Grupo Metal Intra S. A. de C. V.**

---

## **Objetivos.**

- Que el lector conozca la metodología así como sus principales características del Control Presupuestal.
- Dar a conocer la importancia del Control Presupuestal.
- Que el Control Presupuestal sirva como una herramienta para el mejoramiento en el logro de los objetivos en las organizaciones.

## **Alcance y Limitaciones.**

El Control Presupuestal abarca todas las áreas de la organización. El presente trabajo tiene mayor enfoque hacia las empresas privadas.

Las limitaciones son solo las que se puedan encontrar en la práctica. Para el trabajo presente se supone que el lector ya tiene un conocimiento suficiente sobre Finanzas y Contabilidad de Costos, los procedimientos, métodos y técnicas referidos a los presupuestos, porque al hablar de Control Presupuestal, se presume que existe una preparación previa sobre este tema significativo.

## **Metodología.**

Para la realización del presente trabajo fue necesaria la consulta de diversas fuentes de información, tales como libros, periódicos, entrevistas, y medios electrónicos; a su vez se cuenta con la información de una empresa legalmente constituida ubicada en el ramo de la construcción, base del caso práctico que se muestra.

Para el desarrollo del trabajo utilizaremos el método analítico o inductivo, para el estudio del Control presupuestal, emplearemos el método sintético o deductivo como se muestra en el caso práctico.

## Introducción

---

Debido a los fenómenos económicos y financieros que afectan al mundo, los empresarios emplean técnicas y herramientas que les permita percibir el entorno de la organización y a su vez puedan proyectar un futuro con mayor claridad.

El trabajo de investigación expone tanto la metodología como un caso práctico del control presupuestal presentando los elementos que integran, componen e intervienen en un sistema de control con fundamento en los presupuestos, y en el estudio de las desviaciones respecto a las cifras reales. Queda comprendido que no es posible llevar a cabo una investigación abierta en dicho tema, sino que este deberá estar delimitado ajustándose al desarrollo de la tesis o tema a desarrollar, bien sabemos que el abordamiento tendrá que circunscribirse a una parte de la metodología de presupuesto que indudablemente es muy extenso.

El presente trabajo está dirigido a alumnos de nivel universitario de las carreras de Contaduría y Administración principalmente, profesionistas, y al público interesado en general. El trabajo de investigación consta de cuatro capítulos:

Para el primer capítulo se desarrollan los antecedentes y la importancia del control presupuestal en las empresas.

Tocando al segundo capítulo se presenta la metodología del control presupuestal, pasando por las técnicas, principios, métodos y fases o etapas.

Respecto al tercero, se desarrolla la aplicación del control presupuestal en las organizaciones, y su relación con la planeación estratégica.

Y por último, en el capítulo cuatro se desarrolla un caso práctico con información obtenida de una empresa legalmente constituida, en el cual encontraremos algunas limitantes debido a la confidencialidad de la información financiera de la empresa respetando cierto sentido, pero se rescata la parte cualitativa, así como procedimientos y políticas presupuestarias.

La mayoría de los temas son explicados de una forma textual y gráfica es decir, no se acudió a emplear diversos ejemplos matemáticos o numéricos, ya que considero

que es más importante que el lector comprenda primordialmente el control presupuestal a través del entendimiento de sus bases y sus fundamentos, que del empleo de tablas y cédulas.

## 1. El control Presupuestal

---

Dentro de las organizaciones es necesario mantener un control financiero adecuado y que además nos brinde las bases necesarias que exige un sistema de control profesional, ya sea a través de la gestión directiva o a través de las diversas técnicas analíticas de dirección y control, algunos autores clasifican al control presupuestal como una herramienta administrativa, otros como una técnica contable-administrativa la cual es empleada para lograr un mayor control sobre los ingresos y egresos de la organización, sin embargo, el control presupuestal puede llegar a ser tan extenso como lo desee la Administración.<sup>1</sup>

Según el autor *C. P. Héctor Salas González*, en su obra control presupuestal de los negocios, *“el control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo”*.<sup>2</sup>

De acuerdo al párrafo citado, el control presupuestal es una metodología la cual gira principalmente en torno a la administración de los presupuestos con el objeto de optimizar los recursos, sin embargo *el autor Raúl Cárdenas* menciona lo siguiente: *“La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía. Un sistema presupuestal es un sistema de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos”*.<sup>3</sup>

Como se puede observar, el control presupuestal puede ser empleado de diversas formas, como una técnica, una herramienta contable, y como un sistema o la piedra angular de la toma de decisiones, que no es lo más recomendable ni lo más sano para cualquier organización.

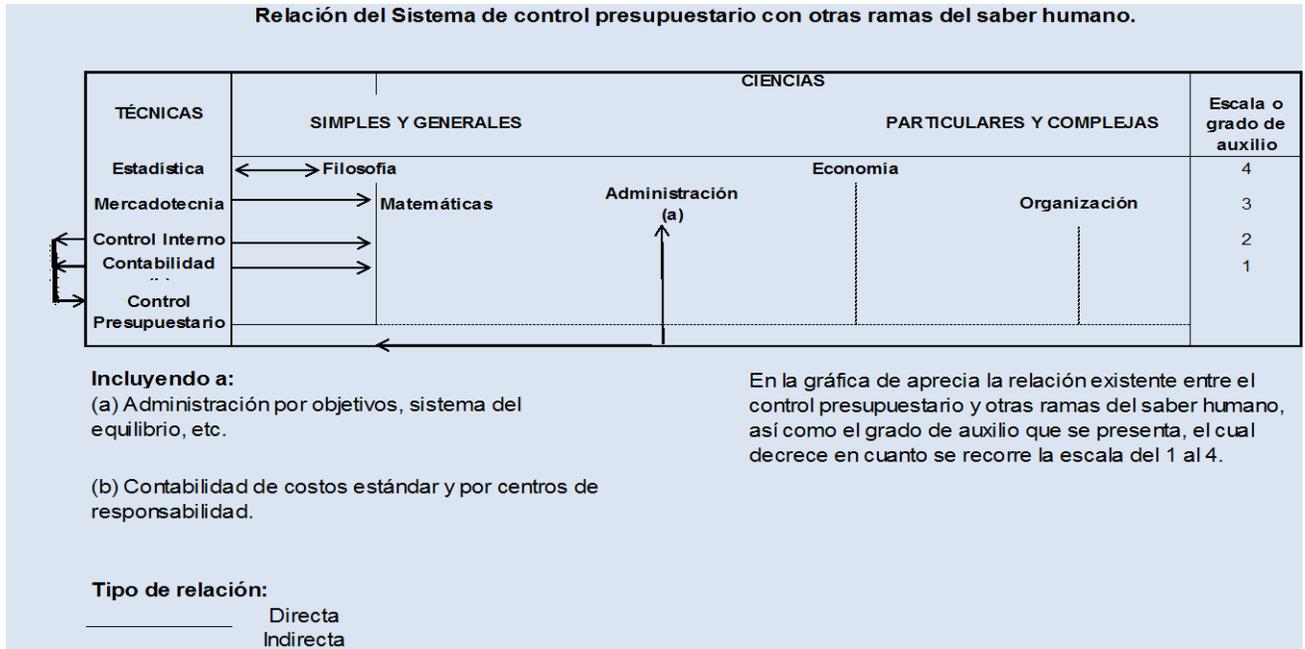
---

1 Salas González, Héctor, Control Presupuestal de los negocios, México, 1998, pp. 21-23.

2 Ibídem, pp. 23

3 Cárdenas y, Nápoles Raúl, “Presupuestos, teoría y práctica”, México, 2008, Mc Graw Hill, pp. 2.

Es muy importante mencionar la relación que existe entre el sistema de control presupuestario y otras ramas del saber humano:



4

Pasando a otro punto, en el presente trabajo nombraremos al control presupuestal como una técnica administrativa, la cual evalúa los presupuestos y las desviaciones de los mismos, que aplicada con sabiduría, conocimiento y habilidad contribuye con gran utilidad al logro de los objetivos.

El control presupuestal interviene en el proceso administrativo, sobre todo interviene directamente con 3 fases del proceso administrativo: durante la planeación, a través de pronósticos, planes de acción; durante la coordinación de todas las partes que intervienen en la ejecución del mismo, y durante el control de las desviaciones o variaciones presupuestales.<sup>5</sup>

Cabe recordar al objeto de estudio del control presupuestal, el presupuesto. El autor Cristóbal del Río define tres conceptos de presupuesto, dentro de la economía industrial lo define como “la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre

4 Paniagua Bravo, Víctor M; Sistema de control Presupuestario, México, IMCP, 1993, pp. 14.

5 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 27-30.

*bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios*<sup>6</sup>, por otro lado, como herramienta de la administración lo expresa como “*la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado*”,<sup>7</sup> y por último menciona que “*el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado*”,<sup>8</sup> por lo tanto, podemos decir que el presupuesto es una técnica, o herramienta utilizada para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la organización, así mismo mejorar y optimizar la actividad de la misma a través de la adecuada planeación y la determinación acertada y oportuna de las variaciones o desviaciones que existan respecto a los pronósticos y planes. Cabe mencionar que el presupuesto debe ser expresado de manera cuantitativa para que sea medible, el presupuesto ayuda a visualizar de forma más clara y precisa las operaciones de una organización en términos monetarios.<sup>9</sup>

El autor Raúl Cárdenas menciona lo siguiente: “*Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos...los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo*”.<sup>10</sup>

Como lo indica el autor, el presupuesto nos muestra un panorama general de las operaciones de la organización, siendo este un punto clave para la definición de la dirección del camino de la misma, desde una perspectiva financiera como organización es indispensable contar con un sistema presupuestal que sirva de apoyo para la planeación de los recursos.

---

6 Del Rio González, Ibarra Cristóbal, Técnica presupuestal, pp. 1-7.

7 Ídem.

8 Ídem.

9 Burbano, Ruíz, Jorge E., PRESUPUESTOS, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, México, Mc Graw Hill, 2005, pp. 9-12.

10 Op cit, Cárdenas y Nápoles, Raúl, pp. 2.

## 1.1. Antecedentes

Los presupuestos, objeto de estudio del control presupuestal son tan antiguos como la idea del hombre a tratar de anticiparse al futuro, previendo qué puede ocurrir, y cómo debe enfrentar esa situación, el ser humano ha especulado acerca de cómo realizar diversas actividades.<sup>11</sup>

En México en las décadas de los 80`s y 90`s el control presupuestal se ejercía en las organizaciones pero de una manera parcial, es decir, sólo en algunos procesos de la organización, por ejemplo algunas solo realizaban presupuestos de ventas y tesorería, pero no de producción o flujo de efectivo, etc.<sup>12</sup>

Señalando al autor Víctor Paniagua, menciona lo siguiente: “...los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un Canciller Ejecutivo tenía que suministrar el Parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente: a) un estado de gastos del año anterior; b) una estimación de erogaciones para el periodo siguiente (presupuesto); c) un detalle de los impuestos con qué se cubrirían los gastos sugeridos; y d) recomendaciones para su aplicación”.<sup>13</sup>

A través de los años, los gobiernos y empresarios han buscado formas más eficientes y óptimas de controlar las salidas y entradas de efectivo a las organizaciones, como lo menciona el autor citado.

El uso de presupuestos en nuestro país data aproximadamente de 1945. *El C. p. Héctor Salas González*, señala que “...una de las primeras empresas que estableció un Sistema de Control Presupuestario en México fue la negociación automotriz General Motors. Poco después la Ford Motor Company, como consecuencia de una reorganización general, adoptó dicha técnica con éxito...Al terminar el año de 1961 se cuentan por decenas las empresas que ya cuentan con sistemas presupuestales o están implantándolos”.<sup>14</sup>

---

11 Amat Salas, Joan, “Control Presupuestario”, España, 1998, Gestión 2000, pp. 12.

12 Op cit, Salas González, pp. 25.

13 Op cit, Paniagua Bravo, Víctor Manuel, pp. 11.

14 Op cit, Salas González, pp. 26.

Los presupuestos nacieron con la necesidad de prever y controlar las actividades y operaciones de una entidad, con el fin de vislumbrar el mejor escenario posible para el desarrollo de las comunidades y las organizaciones.

Anteriormente, los sistemas de control eran más intuitivos y menos sofisticados que los usados actualmente, como se puede mostrar en el párrafo citado:

*“El sistema de control se caracterizaba por los siguientes aspectos:*

- *El control se hacía, en muchos casos, de forma intuitiva y mediante el contacto personal y la supervisión directa.*
- *No solía existir un sistema formalizado de objetivos globales para toda la empresa ni específicos para los diferentes departamentos y responsables.*
- *El sistema contable era poco sofisticado y poco homogéneo, pues no existía ningún Plan general de Contabilidad...la información era poco utilizada como herramienta de control.*
- *El sistema contable solía tener bastantes defectos formales por la utilización de procedimientos poco correctos (amortizaciones en base a criterios fiscales y no en función de la depreciación real, la valoración de existencias se solía realizar de forma intuitiva...).*
- *La gerencia solía considerar la contabilidad más como una obligación legal que como un sistema de información.*
- *El sistema de evaluación era bastante informal y sobre la marcha, con limitada utilización de técnicas financieras, y en función principalmente de criterios cualitativos no siempre basados en la eficacia.<sup>15</sup>*

Como se menciona anteriormente, el control presupuestal tiene su origen en la necesidad de obtener información de manera cuantitativa, existía de una forma muy primitiva, sin el desarrollo o formalidad con la cual se desarrolla al día de hoy, ya que como se mencionó, los sistemas de información como el contable eran poco sofisticados, además de que la innovación en los métodos empleados en la organización no era la mejor, o simplemente era casi nula. Actualmente es empleada en muchas organizaciones como un sistema de información, tanto en territorio nacional como en territorio extranjero, por empresas de diversas ramas, no solo en empresas productoras o

---

15 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 11-12.

manufactureras, sino también en aquellas que ofrecen y comercializan servicios de cualquier índole.

## **1.2. La importancia del control presupuestal en las organizaciones privadas**

Algunos managers atrapados por la influencia de las nuevas técnicas empleadas por las organizaciones modernas han descalificado el uso y empleo de técnicas más antiguas y tradicionales, descalificando la importancia y la aportación que estas brindan al manejo de la organización, sugestionados de que estas no aportan algún beneficio a la obtención de información relevante, llamándolas obsoletas, arcaicas, argumentado que únicamente aportan cifras históricas, tal es el caso de la contabilidad financiera y los sistemas de costos tradicionales ya que como lo menciona al autor Antonio Lavolpe, “*en muchos casos constituyen corsés rígidos...*”, ya que esto reprime la creatividad y la flexibilidad en la marcha, crítica que imputan así mismo a los presupuestos.<sup>16</sup>

En el surgimiento de nuevas filosofías algunos gurúes o pseudo consultores (así señala el autor Antonio Lavolpe, refiriéndose a los consultores que exageran los beneficios de las nuevas técnicas y que señalan que estas técnicas son los mejores “remedios” para los “males” de los directivos), han venido cuestionando la importancia del empleo del control presupuestal como una técnica esencial para el planeamiento y control de la gestión.

En general, la misión esencial de la organización es de gran importancia, y a partir de ella se eligen las estrategias para el logro de los objetivos de la compañía y el establecimiento de los planes de acción alternativos u opcionales, es importante que desarrollemos un comportamiento proactivo como lo menciona el autor arriba citado y no una actitud pasiva la cual nos lleve simplemente por la “corriente”. Dentro de la misión esencial de la organización existen tres puntos vitales: la subsistencia de la organización, el crecimiento y la optimización de utilidades.<sup>17</sup>

---

16 Lavolpe, Antonio et al, La Gestión Presupuestaria, Argentina, 2000, edic. Macchi, pp. 2.

17 *Ibíd*em, pp. 1-2.

Menciona el autor Antonio Lavolpe que para alcanzar aquella triple finalidad (subsistir, crecer y optimizar utilidades), la organización debe concentrarse en cinco aspectos fundamentales:

1. La elección del destino concreto y el momento en que debe ser alcanzado.
2. La definición del camino adecuado que lleve a ese destino.
3. La asignación de los recursos necesarios para el trayecto.
4. La metodología o forma de aplicarlos durante el recorrido.
5. Un sistema de medición de lo que está pasando, el cual debe indicar qué se hizo, dónde se está y cuánto y qué falta aún.<sup>18</sup>

El autor Antonio Lavolpe llama “sistema de planificación y control” a los cinco puntos arriba mencionados, a continuación mencionare lo siguiente:

*“...el planeamiento ejerce una influencia central en el proceso decisorio estratégico de las organizaciones; a la vez, los presupuestos constituyen el medio de acción que da forma en términos económicos a las decisiones contenidas en planes, programas y proyectos. Tanto el planteamiento como los presupuestos mantienen una vigencia formidable como ayuda para la gestión. Sin embargo...recientemente hemos leído y escuchado diversas opiniones contrarias al trabajo con presupuestos”.*<sup>19</sup>

Como se menciona, la oportuna anticipación y planeación de los sucesos y acciones que ocurrirán en la organización es muy importante para el desarrollo de la misma, ya que el mundo de los negocios tiene una actividad dinámica y cambiante, pero sobre todo palpable, es decir, la correcta interpretación de los sucesos y los hechos alrededor de la organización nos servirán para tener una mejor explicación y entendimiento, y a su vez, una mejor aplicación de la técnica de control presupuestal. El control presupuestal sirve como control de gestión ya que pretende que todos los elementos de la organización actúen de la manera más apropiada para el logro de

---

18 *Ibíd*em, pp. 2.

19 *Ibíd*em, pp. 3.

los objetivos y además ayuda a elegir el comportamiento de los responsables de tomar las decisiones, *“La supervivencia y el éxito empresarial exigen una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones. Ello exige la adopción de un estilo estratégico de gestión, así como un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario.”*<sup>20</sup>

La importancia del control presupuestal en las empresas radica en la información que nos brinda a través del estudio de las desviaciones que ocurren entre los presupuestos y la realidad, y el estudio global y detallado de los recursos monetarios que empleamos en la organización, ya que esta información nos brindara puntos claves, con los cuales podemos obtener información más certera (haciendo uso de la información contable principalmente), como detectar por ejemplo en que departamentos los recursos no están siendo usados de una forma adecuada o de una forma desequilibrada. Otro punto muy importante es el uso que se de a la información del sistema presupuestario para la toma de decisiones y control de gestión, lo cual caracterizará de utilitario al control presupuestal en los diferentes niveles jerárquicos.<sup>21</sup>

Además de emplear la técnica de control presupuestario es muy recomendable usar técnicas de análisis complementarias que brinden mayor inducción dentro del panorama de la organización y un esquema más detallado y específico de actuación de la misma.

Para agregar, el autor *Víctor M. Paniagua*, en su obra “Sistema de control presupuestario” menciona lo siguiente: *“Reconociendo que la importancia del control presupuestario es un asunto de grado, que depende de alguna forma de la magnitud de la entidad, de la etapa de evolución en que se encuentra y de los recursos disponibles, la misma podría enmarcarse como sigue:*

---

20 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 12.

21 Op cit, Lavolpe, Antonio et al, pp. 4.

a) Los presupuestos debieron intervenir en todo el devenir de las operaciones de la entidad, desde su planeación hasta la consumación de las mismas, **sirviendo como un rasero para medirlas y el ideal o la meta a lograr.**

b) Permite definir las políticas a seguir.

c) Facilita la toma de decisiones; además que las mismas estarían basadas en estudios previos y en conclusiones definidas y razonadas.

d) Coadyuva a la solución de problemas de forma anticipada y a evitar riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o gastos innecesarios.

e) Facilita una vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la organización y su personal”.<sup>22</sup>

De acuerdo al autor citado, el control presupuestal es de vital importancia para las organizaciones, ya que brinda información desarrollada sobre una base sólida para la toma de decisiones y el control de las operaciones, o la medición de las mismas, además otro papel muy importante que desempeña el control presupuestal en las empresas es que coordina la acción de todos los elementos de tal forma que el producto deberá ser bueno, no deberá existir pérdida de esfuerzo ni intereses contradictorios, siempre y cuando se le de una correcta aplicación.

Un buen presupuesto seguirá siendo bueno en la medida en que sus resultados y efectos se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual o que se anticipe, de lo contrario el buen presupuesto se convertirá en una carga laboral y además costosa, lo cual no traerá ninguna utilidad y ningún beneficio para la organización.

Como se mencionó, los presupuestos ofrecen un lenguaje unitario (monetario), “este lenguaje permite una representación comparable de actividades diferentes y es condición necesaria para que se den, de forma racional, decisiones a favor o en contra de determinadas alternativas de acción”.<sup>23</sup> “A través de los presupuestos se operacionalizan

---

22 Op cit, Paniagua Bravo, Víctor M; pp. 19.

23 Otley, D. “Performance Management: a framework for management control systems research, USA, Journal of Management Accounting Research, 1999, pp. 370.

planes de acción de forma monetaria y permiten así visualizar un avance del resultado previsto de la empresa".<sup>24</sup>

Para resaltar y demostrar mayor importancia del control presupuestal, a continuación se muestra un gráfico en el cual se ilustra la interacción del proceso presupuestario y de gestión con la información de control.

**Interacción del proceso de presupuesto y de gestión con la información de control.**

Toda la empresa u organización	Consejo administrativo	Dirección general	Directores	Trabajadores y analistas
MISIÓN-VISIÓN	Dirección estratégica	Dirección táctica	Dirección operativa	Ejecución de operaciones
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ENTORNO AMBIENTE INTERNO	Planeación estratégica	Programación de proyectos y actividades	Presupuestos e indicadores	Informes de resultados y desviaciones
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEBILIDADES FORTALEZAS OPORTUNIDADES AMENAZAS COMPETENCIAS CARENCIA	Información estratégica	Información analítica	Información de ejecución	Información operativa
DEFINICIÓN DE PROPÓSITOS Y OBJETIVOS	Planes y programas de inversión	Cronogramas e informes de avance Cuadros de mando	Ejecución presupuestal y resultados periódicos	Cálculo de costos, variaciones y rendimientos

Burbano Ruíz, Jorge E; Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos PRESUPUESTOS, México, 2005, Mc Graw Hill, pp. 15.

<sup>24</sup> Grevelius, Thirty successful years without budget: Experiences from a financial company, USA, 2001, ed. Controlling, 443.

Como se muestra en la ilustración, la información utilizada y brindada por el control presupuestal tiene relación con todos los niveles de la organización, desde el nivel más alto, hasta el nivel más subordinado.

### 1.3. **Clasificación del control presupuestal**

Debido a que el tema es muy extenso, a continuación mencionaré la clasificación de los presupuestos según el autor Raúl Cárdenas:

<u>Por el tipo de empresa:</u>	Público	Utilizados por los gobiernos federal y estatal, organismos públicos, etc. Se realiza una estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos.
	Privado	Son utilizados por las empresas privadas, las cuales deben estimar sus ingresos, para que sobre esta base estimen sus gastos.
<u>Por su contenido:</u>	Principales	Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.
	Auxiliares	Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.
<u>Por su forma:</u>	Flexibles	Permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios; se ajustan en periodos cortos. Comúnmente usados en el campo de la presupuestación moderna.
	Fijos	Durante su vigencia permanecen invariables, se utilizaban anteriormente en el sector público.
<u>Por su duración:</u>	Cortos	Para periodos de 3, 6 o 12 meses.
	Largos	Para periodos de más de un año, empleados generalmente en planes de inversión o de desarrollo.
<u>Por su valuación:</u>	Estimados	Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente pueda suceder.
	Estándar	Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener
<u>Por su reflejo en estados</u>	De Situación financiera	Son conocidos en el estado de situación financiera presupuestado.

financieros:

De resultados Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo

De costos Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.

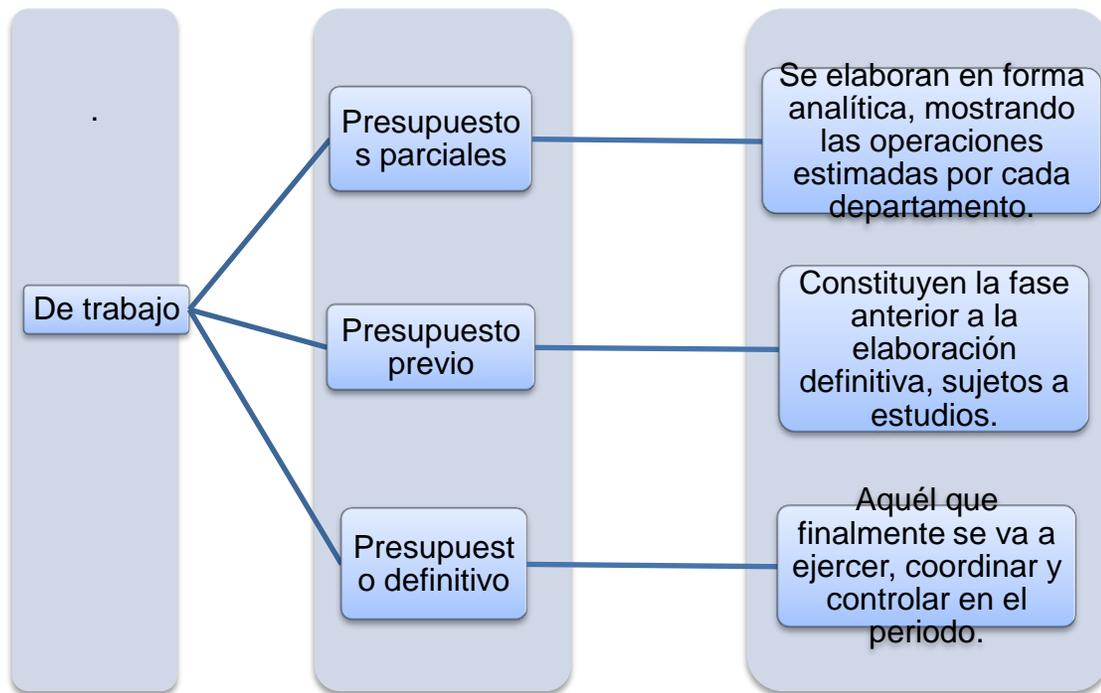
Por sus fines:

De promoción Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.

De aplicación Se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.

De programas Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.<sup>25</sup>

En adición a lo expuesto por Raúl Cárdenas, el autor Cristóbal del Rio menciona la misma clasificación pero además agrega la clasificación del presupuesto de acuerdo al trabajo, el cual divide de la siguiente forma:



26

25 Op cit, Cárdenas y Nápoles, Raúl, pp. 4-5.



Además puede incorporar la técnica de los presupuestos variables o flexibles determinando resultados basados en diferentes volúmenes y niveles de actividad, previa definición de las bases de variación de dichos volúmenes y el análisis de las operaciones reales con el rango presupuestado.<sup>29</sup>

### ***Presupuesto financiero.***

Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, *incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance*<sup>30</sup>, abarca las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo
- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos (algunos autores lo llaman presupuesto de tesorería).
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.<sup>31</sup>

### ***Presupuesto de inversiones permanentes o de capital.***

Constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Por otra parte, se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el periodo<sup>32</sup> (Dentro del presupuesto financiero, Jorge Burbano incorpora como parte del mismo al presupuesto de erogaciones capitalizables o dicho de otra forma de inversiones en activos fijos).

---

29 *Ibíd*em, pp. 2.

30 *Ibíd*em, pp. 23.

31 *Op cit*, Cárdenas y Nápoles, Raúl, pp. 3.

32 *Ídem*.

### **1.3.1. Presupuesto base cero (PBC)**

El presupuesto base cero es una metodología o una forma de presupuestar diferente a la tradicional, en este se parte desde cero, es decir, se identifican las actividades y objetivos a lograr de la Dirección, y en base a estos se asignan los recursos a los sectores de mayor rendimiento, así mismo con esto se logra la eliminación de asignación de recursos a partidas o sectores inútiles que por costumbre se emplean, generalmente esta forma de presupuestar es utilizada por el sector público, consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, iniciando siempre a partir de cero; es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo. Se olvida del pasado para planear con plena conciencia en el futuro.<sup>33</sup> Del Río González menciona lo siguiente:

*“...el presupuesto base cero se ha utilizado con éxito para casos parciales en las entidades, sobre todo cuando se ha viciado la determinación del presupuesto con partidas que por “inercia”, o por costumbre se habían presupuestado, y que al aplicar el base cero, se observó que no eran necesarias...”<sup>34</sup>*

Señala el autor Del Río González, que dentro del presupuesto base cero se elaboran paquetes de decisión, estos paquetes se clasifican en orden de importancia y en forma descendente, menciona que este documento debe identificar y describir una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

- a) Evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y
- b) Decidir si la aprobará o desaprobará.

La descripción completa de cada actividad, función u operación que la administración necesita para evaluarla y compararla con otras similares incluye:

- a) Metas y objetivos.
- b) Consecuencias de no aprobar la actividad.

---

<sup>33</sup> Op cit, Paniagua y Bravo, pp. 121-123.

<sup>34</sup> Op cit, Del Río González, Ibarra, Cristóbal, pp. V-1.

- 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; o sean aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.
2. De incremento, son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.<sup>35</sup>

Como se muestra, los paquetes de decisión servirán como base para realizar una mejor labor presupuestaria dentro de la presupuestación en base cero.

---

<sup>35</sup> *Ibíd*em, pp. V-3.

#### **1.4. Propósitos y objetivos del control presupuestal**

Para que una técnica o sistema (para aquellas empresas que emplean al control presupuestal dentro de un sistema presupuestario, y no como una técnica) sea de utilidad, es necesario que cumpla con ciertos propósitos y objetivos, de lo contrario su existencia no vale la pena, y su aplicación es inútil, a continuación se muestran algunos propósitos y objetivos señalados por algunos autores.

Según el autor *Héctor Salas González* menciona que los propósitos básicos del control presupuestal son los siguientes:

1. *Planeación: Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.*
2. *Coordinación: Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.*
3. *Control: Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido.*<sup>36</sup>

Además de los propósitos antes citados, agregaremos otros propósitos nombrados por el mismo autor, tales como:

4. *Ofrecer una forma de evaluar el desempeño organizacional. (control)*
5. *Ayudar a la organización, como una herramienta administrativa. (planeación y dirección)*
6. *Lograr la coordinación del esfuerzo de los involucrados para el logro de los objetivos. (coordinación).*<sup>37</sup>

Los propósitos del control presupuestal están encaminados a contribuir con el proceso administrativo en la mayoría de sus fases, ya que interviene durante la planeación, la coordinación, la dirección y el control de la organización, tal como se muestra en los propósitos agregados a los mencionados por el C. P. Héctor Salas

---

36 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 30.

37 Ídem.

González, esto a su vez con el fin de que se adecuen al plan establecido por la Dirección General para alcanzar el mayor beneficio posible de forma sana.

La utilidad del control presupuestal es diversa, ya que no sólo apoya a la planeación del futuro de la organización, sino además ofrece ayuda en diversas áreas de la organización, un propósito utilitario del control presupuestal es que nos brinda una base sólida para la realización de los presupuestos posteriores, ya que se basa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadística disponibles, no se trata únicamente de la experiencia o la intuición de alguien<sup>38</sup>, *“nuestra estimación tiene la ventaja y la fuerza que se derivan del hecho de haberse calculado, verificado y supuesto con cierto grado de certidumbre”*<sup>39</sup>.

Así mismo de gran relevancia, el control presupuestal debe cumplir con ciertos objetivos, ya que son el principal motor de la implantación del mismo. La aplicación de los presupuestos conlleva una influencia coordinadora ya que para elaborar un presupuesto, es requisito basarse o auxiliarse en otros presupuestos, (a excepción del presupuesto de ventas) de esta forma se va creando un engranaje entre las funciones de la organización.

En el siguiente cuadro se muestran los objetivos que según Del Rio González se obtienen por medio del presupuesto:

---

38 *Ibíd*em, pp. 30-33.

39 *Ibíd*em, pp. 31.

## Objetivos del Presupuesto.

### **I. Planeación**

Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos.

### **II. Organización**

Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.

### **III. Coordinación.**

Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.

### **IV. Dirección**

Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.

### **V. Control.**

Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

1. **Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.**
2. **Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.**
3. **Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.**
4. **Comparación entre lo presupuestado y los resultados habidos.**
5. **Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto.**

Del Rio González,  
Ibarra, Técnica  
Presupuestal,  
México, 1995,  
ECASA, pp. I-10

El autor Raúl Cárdenas menciona los siguientes objetivos:

1. De prevención. Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
2. De planeación. Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
3. De organización. Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.
4. De coordinación e integración. Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
5. De dirección. Ejecutar los planes y a supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.

6. De control. Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. Con base en el análisis de las diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal.<sup>40</sup>

En adición a lo mencionado por el autor Raúl Cárdenas, Del Rio González menciona que *“ya habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades”*,<sup>41</sup> esto podemos situarlo dentro de los objetivos de organización.

En lo referente a los objetivos de coordinación e integración (van estrechamente ligados) Del Rio González se refiere *al “desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situación de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización”*.<sup>42</sup>

Como se puede notar, los objetivos del control presupuestal crean cohesión entre las diversas áreas de la organización, a su vez pretenden unificar todos los criterios para encaminarlos hacia un mismo fin.

---

40 Op cit, Cárdenas y Nápoles, Raúl, pp. 4.

41 Op cit, Del Rio González, Ibarra, Cristóbal, pp. 1-8.

42 Ídem.

### **1.5. Ventajas y desventajas del control presupuestal**

Como todas y cada una de las técnicas o herramientas, ya sean contables, administrativas, etc., el control presupuestal tiene ventajas y desventajas que ofrece a los usuarios de los mismos. El autor Jorge E. Burbano menciona las siguientes ventajas que brindan los presupuestos:

- Motivan a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propician que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización, cuando existe motivación adecuada.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obligan a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr una mayor efectividad y eficiencia de las operaciones.<sup>43</sup>

Como lo menciona el autor, el control presupuestal ofrece diversas ventajas que propician un mejor manejo de la organización, ya que la misma crea un marco de actuación para la organización (administración) y sus diferentes departamentos, *“determina las responsabilidades financieras de los supervisores y los directivos, haciéndolas responsables del éxito o el fracaso de sus secciones o y/o departamentos”*.<sup>44</sup>

---

43 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 55.

44 Maitland, Laín, “Como administrar presupuestos sin conocimientos financieros”, España, 1996, edit. Folio, capítulo 1, pp. s/n.

Así mismo el autor Nicolás Pere menciona que entre las ventajas de establecer y utilizar un sistema de control presupuestario, podemos distinguir las siguientes:

- Obliga a los directivos a pensar en el futuro.
- Proporciona a los directivos una manera de formalizar sus planes de futuro.
- Son el mejor marco de referencia para una posterior evaluación del rendimiento de la organización.
- Facilitan la transmisión de la información en la organización.
- Son una valiosa herramienta para la coordinación de las distintas actividades de departamentos de la organización haciéndolas coherentes con las de la organización globalmente.
- Conforman el marco de referencia ideal para la motivación de los empleados.
- Facilitan el conocimiento de la operativa de la organización.<sup>45</sup>

Como se puede notar, el control presupuestal permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, permite la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común, dentro de un programa balanceado y unificado y a si mismo también sirve para establecer indicadores financieros. El control presupuestal permite llevar a cabo una planeación preliminar la cual nos muestra la proyección del futuro cercano de la organización, ya que nos muestra los posibles gastos en un tiempo determinado, los ingresos planeados, y los factores que intervienen para que se pueda llevar a cabo esta planeación preliminar, ya que *“la dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos comúnmente antes de discutirlos<sup>46</sup>”*, lo cual nos brinda la posibilidad de poder actuar *a priori* y de esta forma aprovechar mejor las oportunidades y disminuir las debilidades de la organización.

---

45 Pere Nicolás, Elaboración y control de presupuestos, Barcelona, 1999, Gestión 2000, pp. 21.

46 Op cit, Burbano Ruiz, Jorge, pp. 19.

Así mismo, como toda técnica administrativa, el control presupuestal también muestra desventajas o limitaciones, Burbano menciona las siguientes desventajas y limitaciones de los presupuestos:

### **Desventajas.**

1. Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
2. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.<sup>47</sup>

### **Limitaciones.**

1. Están basados en estimaciones, esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estemos manejando. La correlación y regresión estadística...ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera, se perdería su sentido.
3. Su ejecución no es automática: necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda...
4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

---

47 *Ibíd*em, Burbano Ruiz, Jorge, pp. 20.

5. Toma tiempo y costo prepararlos.
6. No se deben esperar resultados demasiado pronto.<sup>48</sup>

Por otra parte, el autor Maitland indica que la “administración de presupuestos” puede:

- Aumentar el papeleo.
- Consumir mucho tiempo.
- Ser inflexible
- Encontrar resistencia.
- Ser lenta en su implantación.<sup>49</sup>

Como menciona al autor, el aumento de papeleo puede ser considerable ya que durante todo el proceso del control presupuestario desde su planeación, implementación y aplicación surgen formularios, cédulas, documentos que analizar y revisar (actualmente muchas empresas manejan la documentación electrónica), así mismo requiere de tiempo para su implantación y vigilancia durante su aplicación, de igual forma el autor menciona lo siguiente:

*“muchos empleados observan con suspicacia la puesta en práctica de un sistema presupuestario, convencidos de que no es sino un ejercicio de recorte de costos y tal vez lo interpreten como síntoma de una inmediata regulación de jornada, reducción de plantilla...”<sup>50</sup>*

Otras desventajas que se pueden apreciar en la aplicación del control presupuestal es que contempla a la organización de una forma cuantitativa, lo cual puede aparentar un comportamiento “normal” de la organización (de acuerdo al presupuesto planeado), así mismo su estudio se basa principalmente en las desviaciones presupuestarias, por lo tanto si estas presentan un comportamiento normal, será difícil detectar actividades inusuales.

---

48 Ibídem, pp. 56.

49 Op cit, Maitland, Lain, cap. 1, pp. s/n. (58).

50 Ibídem, cap. 1, pp. s/n. (15).

Así mismo, el autor Antonio Lavolpe menciona que existen opiniones que apuntan hacia dos aspectos básicos de los presupuestos:

- Son rígidos e impiden la creatividad, la innovación y la flexibilidad para adaptarse.
- Están elaborados mecánicamente y son un formulismo burocrático que no agrega valor ni utilidad a la gestión.<sup>51</sup>

Seguramente los dos puntos mencionados resulten ciertos en muchas organizaciones, no obstante, en muchas organizaciones la función del control presupuestal es tomada como una herramienta que ata el comportamiento de la gente, siendo confeccionados en forma análoga, como lo menciona Antonio Lavolpe, “al llenado de formularios de determinación de impuestos, aplicando solamente normas preestablecidas para completar celdas, filas y columnas, en papeles o documentos electrónicos”.<sup>52</sup>

Es importante mencionar que estas desventajas pueden ser contrarrestadas con la complementación de otras técnicas administrativas, sin embargo esto también conlleva un costo e inversión de tiempo.

Por lo tanto la efectividad del control presupuestal dependerá en gran medida del buen criterio utilizado en su preparación y durante su operación, el control presupuestal requiere de monitoreo continuo para poder controlar y evaluar las desviaciones presupuestales, así mismo requiere de continuas adaptaciones a las circunstancias que se vayan presentando a lo largo de su aplicación. Como lo indico el autor Jorge Burbano, el control presupuestal es una técnica administrativa, no un sustituto de la dirección o gerencia, y para garantizar su efectividad, se debe estar consciente de cómo opera el sistema y cuáles son sus objetivos, cabe mencionar

---

51 Op cit, Lavolpe, Antonio, et al, pp. 3.

52 Idem.

que el control presupuestal es *“un plan presupuestario que se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”*<sup>53</sup>.

---

53 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 20.

## 2. Metodología del control presupuestal

---

Para poder llevar acabo correctamente la aplicación del control presupuestal, es indispensable que sigamos cierta metodología, la cual delinearé el marco teórico del control presupuestal así como el alcance que brinda el mismo, además permite sistematizar los métodos necesarios para llevarlo a cabo de la forma más concreta y óptima, como señala el autor Arturo Ortiz (véase Francisco Benedicente, El método en la exposición económica, México, edit. Ceres, 1946, pp. 32) *“al que trabaja sin método...el navegante sin brújula y sin cartas marinas: no sólo le será difícil acertar siempre la ruta más breve para llegar a donde se proponga sino que correrá el peligro de hallar un escollo a cada paso”*.<sup>54</sup>

El autor Jorge Burbano menciona que:

*“En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados que son bases de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal. Tales aspectos son: los elementos del trabajo empleados, sus técnicas de elaboración y los principios que sustentan la validez de los mismos”*.<sup>55</sup>

Como lo menciona al autor, la claridad en los aspectos relacionados con el control presupuestal debe ser tal, que permita una identificación plena de las limitantes y los alcances de cada elemento. Estos aspectos pueden reflejarse en la elaboración de cédulas presupuestarias sobre las cuales se plasme la información recolectada, métodos para la elaboración de las mismas, y técnicas utilizadas para llevar a cabo las estimaciones, modificación o adecuación de políticas, etc.

En algunas organizaciones se da poca importancia a la metodología durante la aplicación del control presupuestal y la mayoría de las veces el resultado obtenido no es el deseado o el esperado por la Dirección General, por tal motivo se hace

---

54 Francisco Benedicente. Coitado por Ortiz Madgymar, Arturo, “Técnicas de investigación económica, México, UNAM, Facultad de Economía, 1973, pp. 60.

55 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 25.

hincapié en llevar a cabo una correcta aplicación y ejecución de la metodología del control presupuestal.<sup>56</sup>

No obstante es muy importante recalcar el valor de la metodología en la aplicación del control presupuestal, como menciona Arturo Ortiz, *“...conviene insistir en el hecho de que cualquier trabajo de investigación económica está condenado al fracaso si no se lleva enraizada la convicción de que es necesario partir de una idea de orden metodológico mental; de tal forma que se rechace de antemano la improvisación, y se parta de la idea de que existen un conjunto de pasos y etapas que es necesario seguir para la realización provechosa de este tipo de trabajos, y que si se saltan o se hace caso omiso de ellas, se incurre en el peligro de embrollarse, de perderse y en última instancia de retardar el éxito de la investigación o bien de favorecer a su fracaso”*.<sup>57</sup>

El autor Arturo Ortiz señala a grandes rasgos, las diferentes etapas que comúnmente deben recorrerse en la realización de una investigación económica:

- La planificación, diseño o prospecto de la investigación. Menciona el autor que *“es el conjunto de tareas cuya meta consiste en meditar anticipadamente sobre la naturaleza y alcances del trabajo, sobre su posible contenido, sobre la selección de métodos, sobre los obstáculos que puedan presentarse y finalmente decidir sobre la estrategia que sea más viable adoptar a efecto de llegar a los fines propuestos”*.<sup>58</sup> Al hablar de control presupuestal se entiende que se trata de la evaluación previa a la implantación del control presupuestal, descubrir la mejor forma de implantarlo y su propósito o finalidad, así como los posibles obstáculos.
- Recopilación de información. Ortiz Madgyamar dice que *“la información sobre un problema o fenómeno...será el elemento básico sobre el que descansen nuestras opiniones, pues estas reflejarán profundidad o superficialidad en el conocimiento de sus múltiples características y diferentes facetas, a la vez que revelaran nuestro conocimiento general del tema”*,<sup>59</sup> ya que los datos nos permiten estudiar de mejor forma el reto al cual nos enfrentamos y hacer más fácil su ejecución.

---

56 *Ibíd*em, pp. 25-26.

57 Ortiz Madgyamar, Arturo, *“Técnicas de investigación económica, México, 1973, pp. 60-61.*

58 *Ibíd*em, pp. 61.

59 *Ibíd*em, pp. 86.

- Clasificación del material. Se debe recolectar, clasificar y ordenar los materiales, ya que esto facilitará la búsqueda de información en el momento requerido, *“deberá procurar hacer rendir al máximo su capacidad intelectual valiéndose de procedimientos metodológicos que sistemáticamente... permitan captar con mayor firmeza y claridad los conocimientos, así como interpretar los hechos y expresar las ideas. Deberá desechar la fatua pretensión de sentirse autosuficiente para trabajar por cuenta propia sin el auxilio de ninguna metodología ni técnica preconcebida”*.<sup>60</sup>
- Análisis e interpretación de la información. Esta etapa es la más importante, ya que en ella se emplea el buen juicio y se analiza e interpreta la información recolectada. según lo hace notar Ortiz cuando nos dice: *“significa al fin realizar el proceso de la investigación, en el que las materias primas es el objeto mismo de nuestro estudio, los documentos informativos y el conocimiento de los métodos de análisis se constituyen en las herramientas de trabajo y la mano de obra es el investigador mismo”*.<sup>61</sup>

Es de gran importancia que al realizar el análisis y la interpretación se tenga ordenado el material obtenido y además sea estudiado detalladamente una segunda ocasión ya que surgirán nuevas reflexiones e ideas, sin embargo también es recomendable valorar y considerar otras opiniones y juicios personales.

- Redacción del texto o la obra. Al referirse a la redacción de la obra, en control presupuestal se entiende como la elaboración y la confección de los presupuestos, así como las cédulas o reportes anexos, menciona Arturo Ortiz *“el lenguaje en que se escriba deberá ser el adecuado al tipo de público a quien vaya dirigido”*.<sup>62</sup>

El uso del lenguaje debe ser el adecuado y debe estar escrito de tal forma que para el usuario o lector sea comprensible, ya que algunas veces se puede dar el uso de un lenguaje propio en abuso y esto puede llevar a un abstraccionismo, incluso a la pedantería.<sup>63</sup>

---

60 *Ibíd*em, pp. 109.

61 *Ibíd*em, pp. 119.

62 *Ibíd*em, pp. 130.

63 *Ibíd*em, pp. 129-131.

Indica el autor ya citado que no se debe iniciar la versión escrita si no se cuenta con los siguientes requisitos:

- *Amplio conocimiento del tema, que implica:*
- *Información abundante y ordenada que permita fundamentar puntos de vista.*
- *Haber realizado cuidadosamente el análisis e interpretación del fenómeno, y*
- *Haber sacado “fichas de reflexión” a que nos referimos con anterioridad.*

Refiriéndonos al requisito número tres en orden descendente, traducido a un lenguaje contable, se puede referir a todas aquellas anotaciones y observaciones que obtenemos a lo largo de la investigación y el análisis de la información, en este caso para la elaboración y ajuste de los presupuestos.

- Revisión y crítica. Es preferencial que se distribuyan varias copias para que varias personas puedan ver el trabajo realizado simultáneamente, esto con el fin de obtener observaciones y críticas; agrega el autor Ortiz: *“...estas críticas y observaciones tanto personales como ajenas, muchas de las cuales requerirán ser meditadas o discutidas con tiempo y cuidado...Las críticas y sugerencias de otras personas deben tomarse con buena disposición, y nunca considerar lo que hemos hecho como definitivo, y por consiguiente entablar necias discusiones en las que pongamos de manifiesto más que una brillante defensa del tema, nuestra obcecación”*<sup>64</sup>
- Presentación final. Por último, ya que se va a realizar la presentación final, es prioritario revisar la escritura, la ortografía, la limpieza, la presentación de todo el trabajo, así como el diseño del mismo, *“...indudablemente influyen ingredientes de tipo personal como los gustos por determinado tipo de diseño, etc.,...la calidad de una obra debe también mostrarse a través de una pulcra presentación que vuelva grata la lectura e invite al público a su adquisición”*<sup>65</sup>

---

64 *Ibíd*em, pp. 139.

65 *Ibíd*em, pp. 141.

Como dato importante; menciona el autor Jorge Burbano Ruiz, que los aspectos afines con el control presupuestal se relacionan de la siguiente forma, la cual se muestra de la siguiente manera:

El diseño de formas y/o cédulas presupuestarias para la recolección de información.	<b>Por experiencias o por investigaciones realizadas</b>	<b>Guías específicas o moderadores de criterio.</b>
Métodos de oficina empleados en su elaboración.	<b>Los procedimientos empleados para determinar los estándares de los tres elementos del costo.</b>	
Metodología del control presupuestal		

66

---

66 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 30.

## **2. 1. Principios del control presupuestal**

Se ha demostrado que los individuos pueden laborar de una forma más óptima si tienen un modelo o pauta para dirigir sus esfuerzos individuales, es en este punto donde los principios toman su importancia, ya que el personal debe estar preparado y capacitado para juzgar sus actos propios.<sup>67</sup> El autor Héctor Salas menciona que existen ciertas fuentes, las cuales de cierta forma programan el esfuerzo personal, tales fuentes son:

- Objetivos establecidos para la empresa íntegra o para subdivisiones dentro de la empresa.
- Normas-o planes de acción- establecidos a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Principios de administración desarrollados a través de los años, basados en experiencias reales entre gente que trabaja en conjunto.
- Otros principios de administración basados en la experiencia.
- Leyes de las ciencias naturales y sociales.
- Principios éticos.<sup>68</sup>

El individuo actuará de manera rápida y con decisión, empleará su propio criterio y sentido común al aplicar las normas y principios establecidos, así mismo, se ayuda a obtener la disciplina necesaria para poder desarrollar el sistema de control presupuestal, como ya se mencionó. El autor *Héctor Salas González* menciona lo siguiente: *“Los principios son juicios de validez universal que constituyen el fundamento de nuestro pensamiento y a la vez expresan las leyes últimas a que está sujeta toda realidad”*.<sup>69</sup>

El autor Víctor M. Paniagua señala un punto muy importante, *“todas las ramas del saber humano se apoyan en principios y, éstos a su vez en los del conocimiento”*<sup>70</sup>, por tal motivo a continuación se muestran los principios del conocimiento:

---

67 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 37-46.

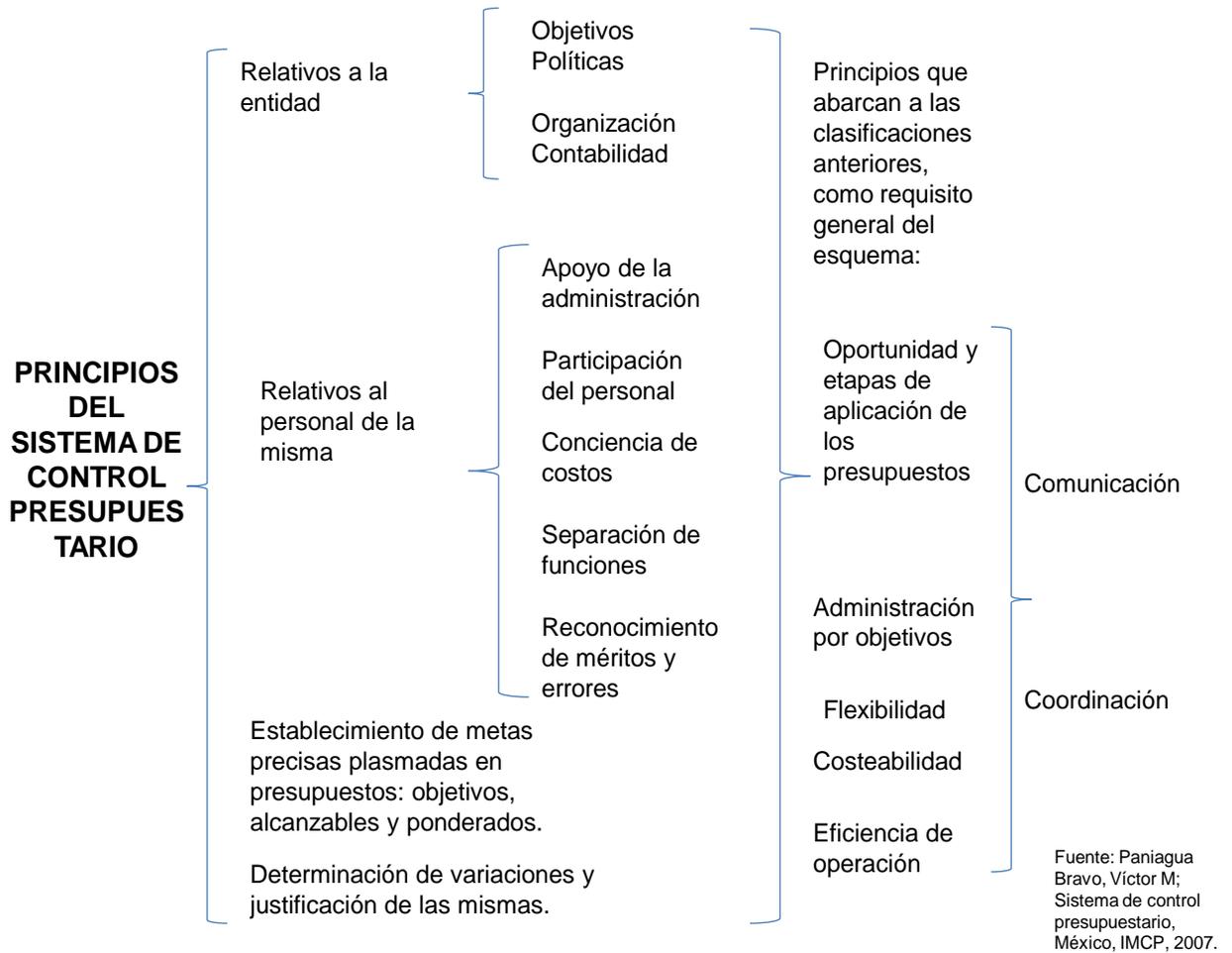
68 Ídem.

69 Ibídem, pp. 37.

70 Op cit, Paniagua Bravo, Víctor M; pp. 17.

- Principio de contradicción: Una cosa no puede ser y no ser(o dejar de ser) al mismo tiempo.
- Principio de causalidad: Todo tiene una causa.
- Principio lógico: El todo es mayor que cualquiera de sus partes.
- Principio de identidad: Una cosa es igual sólo a si misma.
- Principio de semejanza: Dos cosas similares a una tercera son semejantes entre sí.

Los principios del conocimiento constituyen la causa mediata de los principios del sistema de control presupuestario, dentro de la bibliografía existente sobre control presupuestal, se pueden encontrar diferentes principios referentes al control presupuestario, pero al interpretarlos son muy similares; en primera instancia se muestran los principios del sistema de control presupuestario señalados por el autor Víctor M. Paniagua:



Como se puede apreciar de manera gráfica, los principios mencionados no son exclusivos del sistema de control presupuestal, sin embargo son de observancia para desarrollar actividades óptimas, como se muestra, el primer punto es definir claramente los objetivos, y a su vez justificarlos a través de investigaciones, estudios, etc.; se debe contar con un sistema contable, el cual pueda ser utilizado para desarrollar la actividad presupuestaria y poder ubicarnos en una situación óptima, una vez desarrollados los aspectos de la organización, se atenderían aspectos tales como el apoyo de la administración, la empatía y la confianza del personal con la organización, la división de funciones, la comunicación y la coordinación entre las diversas áreas y los diferentes niveles jerárquicos, la concientización de personal con poder de mando y toma de decisiones o influyentes en el resultado de la operación y

la situación económica y financiera de la organización. “los méritos deben reconocerse en público y sus errores o ineficiencias en privado”, etc.<sup>71</sup>

A continuación se muestran los principios mencionados por el autor Héctor Salas:

### **2.1.1. Principios de organización**

El autor menciona que existen alrededor de doce principios de la organización, señala que los de mayor importancia son:

**Definición de responsabilidad.** Cada individuo debe tener muy claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, ya sea de manera individual o colectiva, con el fin de contribuir de una forma más eficaz a los esfuerzos colectivos, todo aquel que conoce sus responsabilidades no necesita consultar con terceros sobre estas, ni aquellos deben instruirlo en cada momento.<sup>72</sup>

**Delegación de autoridad.** Además de que cada individuo sepa sus responsabilidades, debe obtener la delegación de autoridad correspondiente a sus responsabilidades, esta delegación debe ser verdadera, es decir, el superior debe aceptar que el subordinado puede cometer una cantidad razonable de errores, ya que de lo contrario el subordinado se verá en la necesidad de consultar a cada momento al superior, o por ejemplo si el superior instruye a detalle sobre las acciones y exige que el subordinado siga sus instrucciones a detalle, no existe una delegación de autoridad, ya que el subordinado no actúa con autoridad real, señala el autor Héctor Salas que la diferenciación entre la delegación real y verdadera y la delegación no efectiva es una línea muy fina. Esta línea se traza entre la acción y el habla, no en las instrucciones, sino en la manera como actúa el superior con el subalterno.<sup>73</sup>

---

71 *Ibíd*em pp. 19.

72 *Op cit*, Salas González, Héctor, pp. 47.

73 *Ibíd*em, pp. 47-48.

**Responsabilidad individual.** Un empleado con un cargo bien definido, debe saber que se le juzgará o calificará por las actividades que desarrolle, ya sea que obtenga premios o sanciones por su desempeño, menciona Héctor Salas que para conseguir este fin, deben estar presentes los siguientes factores:

1. Un cargo claramente definido.
2. Amplia responsabilidad para desempeñarlo.
3. El claro entendimiento de que el individuo será juzgado por el resultado de sus actos.<sup>74</sup>

La aplicación de los principios mencionados deriva en beneficios para la organización, ya que de lo contrario la aplicación de los mismos no tendría sentido, los beneficios que se obtienen son varios, entre ellos se puede mencionar el ahorro en tiempo y esfuerzo que se obtiene, ya que la toma de decisiones pierde centralización, y esto provoca que existan menos reuniones de consulta o menos burocracia en la circulación de la información para efectos de toma de decisiones, de la misma forma, el empleado se avoca en tener mayor información, más datos, en emplear un mejor criterio y actuar de un modo más cauteloso y cuidadoso al momento de tomar decisiones, sin duda, la calidad de las decisiones mejorará valiosamente, en muchos casos el factor tiempo y las limitaciones de comunicación hacen imposible la transmisión de todos los hechos.<sup>75</sup>

Dicho de otra forma, los principios de organización sirven como base fundamental para desarrollar una administración planificada y todos ellos destacan el otorgamiento de responsabilidad legítima al colaborador que debe efectuar sus actividades, por propia iniciativa con el mínimo de supervisión.

---

74 *Ibíd*em, pp. 48.

75 *Ibíd*em, pp. 48-50.

### **2.1.2. Principios de previsión**

Los principios de previsión responden a la pregunta, ¿Qué es lo que se puede hacer?, significa determinar el curso de acción de la organización para poder llegar a los objetivos de la misma, dentro de los principales principios de previsión, Héctor Salas menciona los siguientes:

**De predictibilidad.** Prever lo que sucederá en el periodo a controlar. Indica el autor lo siguiente: *“...esta previsión abarcará todos los aspectos de la organización desde las ventas hasta la utilidad resultante de tales ventas...en la Administración y en el control presupuestal hay quienes consideran que la mayor parte o el total de nuestras previsiones, serán tan sólo adivinaciones, cuestiones de azar, riesgos, que de ninguna manera pueden medirse ni evaluarse en forma técnica”*.<sup>76</sup> El principio señala que sí es posible predecir algo que se quiere que suceda.

**De determinación cuantitativa.** Todo elemento dentro del control presupuestal debe determinarse de forma cuantitativa, no sólo cualitativa, es decir, deben valuarse en términos monetarios, menciona el autor Héctor Salas lo siguiente: *“... la previsión será tanto más técnica y válida, cuanto mejor pueda ser cuantificada. Para que un presupuesto merezca el nombre de tal, es indispensable que en él se haya determinado cuantitativamente el efecto de una serie de decisiones, objetivos y propósitos”*.<sup>77</sup> La expresión monetaria se debe aplicar en cada uno de los planes de la empresa para un periodo presupuestal.

**Principio del objetivo.** Menciona el autor ya citado lo subsecuente: *“...es el principio del objetivo...el que da la base inmediata para la previsión presupuestal...Una previsión solo es posible, precisa y eficiente, en cuanto los objetivos de un organismo social, inmediatos y finales, estén perfectamente establecidos y coordinados entre sí”*<sup>78</sup>, además agrega un aspecto muy importante, ya que enuncia cuatro reglas las cuales ayudan a distinguir el objetivo verdadero (las nombra reglas negativas), y dos reglas las cuales ayudan a precisarlo y definirlo (reglas positivas), las cuales menciono a continuación:

---

76 *Ibíd*em, pp. 56.

77 *Ibíd*em, pp. 57.

78 *Ibíd*em, pp. 58.

### **Reglas negativas.**

1. No debe tomarse como objetivo, lo que tan sólo pueden ser sus síntomas.
2. No debe confundirse el objetivo con los medios de alcanzarlo.
3. No deben tomarse como posibilidades contradictorias las que quizá sólo son contrarias.
4. Hay que tratar de encontrar la semejanza y diferencia de nuestro objetivo con los más semejantes.

### **Reglas positivas.**

1. Hay que procurar fijar el objetivo por escrito.
2. Debe procurar contar con opiniones diversas, sobre todo si estos puntos de vista son distintos y complementarios.<sup>79</sup>

Las reglas mencionadas servirán como guía para poder precisar mejor los objetivos de la organización. Es muy importante tomar en cuenta lo que señala el autor citado, ya que los objetivos nos proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones, y con ayuda de esto se pueden medir las contribuciones a los objetivos por cada decisión tomada.

### **2.1.3. Principios de planeación**

Determinan que debe realizar la empresa para llegar a los objetivos planteados, a su vez se formulan ideas y se trazan planes. Los principios de planeación incitan a la formulación y revisión de varias alternativas al desarrollar los planes de acción y de esta forma delimitar los más apropiados para cada situación.<sup>80</sup> Los principios de planeación más importantes según el autor Héctor Salas son:

**De precisión.** Señala el autor ya citado: *“Los presupuestos son planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar*

---

79 *Ibíd*em, pp. 58-59.

80 *Ibíd*em, pp. 62-63.

*vaguedades que impidan su correcta ejecución. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a registrar acciones concretas”.*<sup>81</sup>

Como menciona el autor, el principio de precisión establece que los presupuestos que se realicen, deben ser elaborados con la mayor precisión posible de acuerdo a toda la información que poseemos y de la cual tenemos conocimiento, la planeación presupuestal debe ser lo más objetiva posible, y debe considerar tanto factores internos como externos, es muy probable que quede un espacio el cual no pueda ser calculado con la mayor exactitud, pero se debe apegar lo mejor que se pueda para que de esta forma ese campo sea lo menos eventual posible, como ya se mencionó, la planeación presupuestal debe basarse en metas y objetivos alcanzables que exijan un grado competitivo de esfuerzo y compromiso por parte de los colaboradores, así mismo, no deben ser muy optimistas ya que al volverse inalcanzables, los colaboradores pueden desilusionarse sobre la utilidad en la aplicación de la técnica presupuestal, aunque la causa inicial de dicho problema haya sido la mala planeación o un cálculo erróneo en las cifras.

**De costeabilidad.** Señala Héctor Salas lo siguiente: *“Las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades crecientes como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido han de superar al costo mínimo de instalación y funcionamiento del sistema”*,<sup>82</sup> este principio aplica en todas y cada una de las técnicas administrativas y contables aplicables, ya que este principio debe ser una de las principales causas (además de la información que de ellas se obtiene) para la aplicación de una técnica administrativa o contable.

**De flexibilidad.** Dentro de los principios mencionados por el autor ya citado, se encuentra el principio de flexibilidad, uno de los principios con mayor importancia. Los presupuestos se basan en estimaciones principalmente, por lo tanto se requiere de flexibilidad, menciona el autor Héctor Salas lo siguiente: *“todo plan debe dejar*

---

81 *Ibíd*em, pp. 64.

82 *Ibíd*em, pp. 65.

*margen para los cambios que surjan...flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial...todo plan preciso, debe prever en lo posible los varios supuestos cambios que puedan ocurrir, ya sea fijando máximos y mínimos como una tendencia central...»<sup>83</sup>.*

Como señala el autor, este principio es muy importante ya que la técnica presupuestal trata de apegarse con la mayor exactitud posible a los sucesos futuros de una organización con la ayuda de una buena planeación (basada en las condiciones que se supone existirán durante el periodo presupuestado) y ejecución, pero a pesar de que estos 2 elementos estén bien desarrollados, cabe mencionar que al ser sucesos futuros siempre habrá cavidad para la inexactitud, y por tal motivo es tan importante el principio de flexibilidad.

**De unidad.** Este principio señala que todos los planes de la organización deben tener unificación y unanimidad con los objetivos de la misma, como lo señala el autor Héctor Salas: *“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican a la empresa estén debidamente coordinados...un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”.*<sup>84</sup>

Se sugiere que los planes que se lleven a cabo y apliquen a diversos departamentos sean formados por todos los departamentos involucrados.

**De confianza.** El principio de la confianza indica que todos los miembros del grupo directivo deben tener confianza en los principios y la eficacia del control presupuestal, y que a su vez deben implantar esta confianza en los demás miembros de la organización. Así mismo se debe considerar que dicha planeación presupuestal influirá en el curso de las operaciones, entre otras cosas, es muy importante hacer notar que es obligación de los miembros llevar a cabo la aplicación de los principios presupuestales y contribuir a su fomento, ya que estos objetivos deben sentirse como objetivos propios de cada colaborador, y no sólo como una

---

83 *Ibíd*em, pp. 65.

84 *Ibíd*em, pp. 69.

política a cumplir, ya que de esta forma existirá mayor dedicación y esfuerzo personal.<sup>85</sup>

**De la participación.** Todos aquellos que tengan mando sobre personas o cosas deben participar en la elaboración de los presupuestos, esto con objeto de que los presupuestos tengan el beneficio de la experiencia de estos colaboradores en su área de operación o campo de acción. Los expertos o colaboradores con mayor experiencia o mayores conocimientos en técnicas contables y presupuestarias deben diseñar y coordinar el sistema de planeación y control.<sup>86</sup>

**De oportunidad.** Los planes deben estar concluidos antes de que inicie el periodo presupuestado, ya que se deberán tomar medidas de acuerdo a los fines que se establecieron, puede haber contrataciones, capacitación de personal, adquisición de maquinaria, etc. Y estas actividades deben darse en tiempo oportuno, cabe mencionar que estas actividades requieren de tiempo para su obtención, por tal motivo es tan importante que se cumpla con las fechas establecidas.<sup>87</sup> Menciona el autor Héctor Salas que es muy recomendable la adopción de un calendario de fechas clave en el periodo de planeación como en la etapa de control.

#### ***2.1.4. Principios de dirección y control***

Permiten desarrollar el control presupuestal de una forma más dinámica y eficiente a través de la integración de planes, políticas, etc. Determinan la forma de asociación de la organización, buscando el esfuerzo colectivo más eficaz.

**De autoridad- responsabilidad.** Cada individuo debe tener bien definida su labor y saber cuáles son las actividades que desarrollará, a fin de que el individuo que desempeña un cargo conozca sus deberes y responsabilidades, así como el alcance de los mismos, así mismo, la delegación de autoridad de un jefe a un subordinado no exime de responsabilidad al jefe, ya que esta delegación de autoridad no deberá ser

---

85 *Ibíd*em, pp. 70.

86 *Ibíd*em, pp. 70-71.

87 *Ibíd*em, pp. 71-72.

tan absoluta hasta llegar al grado de eximir totalmente al jefe de la responsabilidad, ya que al fin y al cabo serán actividades que se encuentran bajo su jurisdicción. Menciona al autor ya citado que existen 2 tipos de autoridad:

- Autoridad ejecutiva: Se tiene el derecho de impartir órdenes directas, incluyendo el derecho de contratar y despedir empleados si fuere necesario.
- Autoridad funcional. Se tiene el derecho de impartir órdenes sobre ciertas funciones. La autoridad ejecutiva tiene mayor peso que la funcional.

**De Coordinación.** Señala Héctor Salas que el interés general debe prevalecer sobre el interés particular. *“El control presupuestal actúa como coordinador de todos los intereses al establecer un programa balanceado que lleve a la empresa a su objetivo central”*<sup>88</sup> así mismo, esta coordinación también recae en las actividades y en el personal, las acciones deben estar coordinadas hacia la obtención de los objetivos deseados, coordinando intereses y particularidades de quienes intervienen en ellas.

En lo que respecta a los principios de control, el autor Héctor Salas González menciona lo siguiente: *“los principios de control tienen por objeto reglamentar los esfuerzos individuales sin menoscabar la eficiencia, decisión o entusiasmo de los funcionarios”*.<sup>89</sup>, esto a su vez con el fin de controlar los esfuerzos individuales en beneficio de un cumplimiento eficaz en el desarrollo de las actividades y la obtención de mejores resultados colectivos. Los principios de control nos ayudan a trazar la operación de la organización de acuerdo a los lineamientos y procedimientos de la misma, es decir dentro de un marco operativo. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

**De Control financiero.** A través de controles financieros efectivos se pueden disminuir costos, facilitar la delegación de autoridad, etc. Algunos factores que pueden contribuir a la realización de los propósitos mencionados son, entre otros, mejores políticas de gastos, mejores procedimientos presupuestarios, simplificación de procedimientos, etc.<sup>90</sup>

---

88 *Ibíd*em, pp. 76.

89 *Ibíd*em, pp. 50.

90 *Ibíd*em, pp. 51.

**De Normas.** El autor Héctor Salas señala que se deben establecer normas claras y precisas que delimiten y contribuyan a la obtención de los objetivos y a originar otros beneficios.

*“Una norma consiste en un plan de operaciones esbozado con los suficientes detalles para establecer la pauta a seguir...permite a los subordinados a actuar dentro de los límites que dicha norma señala sin la necesidad de vigilancia estrecha...significa tan sólo el uso de buen criterio...reduce los costos, acelera el cumplimiento de las labores...mejora el espíritu general y contribuye al entrenamiento del personal”.*<sup>91</sup>

Muchas empresas no adoptan las normas, algunos de los principales motivos son la omisión por parte de la administración, la resistencia o desconfianza para delegar autoridad, esta última se puede dar por creencia de que los subordinados no son capaces de aplicar las normas correctamente o por creencia de que no existe criterio suficiente para saber cuándo requerir alguna excepción.<sup>92</sup>

**Del reconocimiento.** Menciona el autor ya señalado, que ese principio establece el reconocimiento de triunfos y la reprensión por las omisiones, es decir, en base a ciertas normas, políticas o como se les desee llamar, se evalúan y juzgan las acciones y habilidades de los individuos, obteniendo a veces premios o sanciones.<sup>93</sup>

Menciona el autor Héctor Salas tres puntos clave en la aplicación de este principio:

1. Si se trata de dar crédito por algo bien hecho, este crédito debe ser público y notorio para estimular la dignidad del individuo.
2. Si se trata de llamar la atención o reprender debe hacerse en privado para no lastimar dicha dignidad humana.
3. La actuación del individuo deberá siempre compararse y evaluarse a la luz de la norma conocida y aceptada por todos.<sup>94</sup>

---

91 *Ibíd*em, pp. 53.

92 *Ibíd*em, pp. 54.

93 *Ibíd*em, pp. 70.

94 *Ibíd*em, pp. 77.

**De las excepciones.** Este principio fue enunciado por el Sr. L. P. Alford (Laws of Management Applied to manufacturing, 1928, p. 74) como sigue: “La eficiencia se incrementa considerablemente al concentrarse la atención del director sólo en aquellos puntos ejecutivos que significan variación en la rutina, plan o estándar”,<sup>95</sup> esto significa que sólo en lo que se aparte de lo ordinario debe estar puesto el interés y la atención del director, estas variaciones fuera de lo normal y de los límites deben ser analizadas, con ayuda de un sistema de control presupuestal oportuno que muestre las excepciones.<sup>96</sup>

**Conciencia de costos.** El principio de conciencia de costos quizá sea uno de los más importantes ya que se enfoca a crear conciencia en cada uno de los colaboradores respecto al efecto que se tiene sobre los costos de la organización en base a las decisiones que se toman día a día, menciona Héctor Salas lo siguiente: *“Cuando todos los miembros del grupo administrativo de una negociación estén convencidos de que cada una de sus decisiones tiene un efecto inexorable en los costos... se habrá creado una verdadera conciencia de costos”*.<sup>97</sup>

En algunas organizaciones este principio se tiene muy olvidado ya que no se analizan las diversas opciones o alternativas que se tienen respecto a una decisión, esto a su vez conlleva a que no se analicen los diversos escenarios posibles, ya que en base al análisis de estos escenarios o alternativas se puede tomar la decisión más conveniente,<sup>98</sup>

Los principios presupuestales deben ser tomados con gran importancia debido a que en gran parte, de ellos dependerá la correcta determinación y aplicación del control presupuestal efectivo, ya que también debe contar con normas y principios que regulen su marco de actuación; los principios mencionados deben ser desarrollados o implantados antes de la aplicación del control presupuestal, incluso puede darse

---

95 *Ibíd*em, pp. 77.

96 *Ídem*.

97 *Ibíd*em, pp. 78.

98 *Ídem*.

durante la planeación presupuestaria, ya que esto motivará a la concientización de los principios, los cuales, reitero, deben ser contemplados siempre que apliquemos el control presupuestal.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> *Ibíd*em, pp. 70-78.

## **2.2. Características del control presupuestal**

El autor Víctor M. Paniagua menciona cinco características respecto al control presupuestario, las cuales se mencionan a continuación:

- Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario.
- Sus objetivos deben estar claramente definidos.
- Debe constituir un medio de coordinación, medición y control de las transacciones de la entidad y su eficiencia.
- Debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.
- Para que pueda decirse que es adecuado debe ser costeable.<sup>100</sup>

Así mismo, también menciona algunas características de los presupuestos:

- Deben ser flexibles, dado que están basados en estimación de acontecimientos futuros de realización pronosticable pero incierta.
- Sus bases deben ser fehacientes, deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas.
- Deben ser específicos, concretos y objetivos.
- Su periodicidad debe ser uniforme.<sup>101</sup>

Conjuntamente a los autores citados, el autor Cristóbal del Rio menciona que para poder llevar a cabo un control presupuestal aceptable, se deben tomar en cuenta las siguientes características:

---

100 Op cit, Paniagua Bravo, Víctor, pp. 13.

101 Ídem.

- **De formulación**

**Adaptación a la empresa:** Su formulación debe ser en función directa con las características de la organización, y adaptarse a las finalidades de la misma.

**De planeación, coordinación y control de funciones:** Debe operar dentro de un mecanismo contable, con el fin de comparar con lo operado, determinar, y analizar las variaciones, así mismo deben estar en condición de ser alcanzables.

- **De presentación**

**De acuerdo con las Normas Contables y económicas:** Señalan como requisito indispensable el ir de acuerdo con las Normas contables y económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.); y de acuerdo con la estructuración contable.

- **De aplicación**

**Elasticidad y criterio:** es preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio.<sup>102</sup>

Como se nota y señalan los dos autores, el correcto funcionamiento del control presupuestal implica ciertas características las cuales deben fungir durante la aplicación del mismo; es indispensable que se cree y se desarrolle un ambiente armonioso en la organización, el cual facilite detectar el funcionamiento del control presupuestal de una forma correcta, ya que de ese modo se pueden revelar las características del control presupuestal, es cierto que el control presupuestal es una técnica la cual implica mucho trabajo y mucho esfuerzo por parte tanto de la administración, como del personal de apoyo, ya sea personal de apoyo con responsabilidad delegada que influya de manera significativa en la organización o

---

102 Op cit, Del Rio González Ibarra, Cristóbal, pp. 115-117.

personal que únicamente tenga que apegarse a las políticas establecidas por la administración para tal fin.

### **2.3. Funciones del Control Presupuestal**

El uso de técnicas contables dentro de las organizaciones es empleado para desarrollar diversas funciones encaminadas principalmente a la optimización y el mejor aprovechamiento de los recursos, ya sea que se usen en el ámbito monetario (liquidez y solvencia), en la parte de capacidad productiva y activo fijo, o en el mayor aprovechamiento de terceros respecto a la organización.<sup>103</sup>

El control presupuestal desarrolla diversas funciones dentro de las organizaciones, el autor Oliver Greiner hace mención de las diversas funciones del control presupuestal, de las cuales mencionaré las más importantes a continuación:

**Función de Reparto y de pronóstico.** La ejecución o cumplimiento del control presupuestal obliga a los directivos a reconsiderar el reparto de los recursos disponibles de una forma más equilibrada y acorde a los objetivos organizacionales, ya que debe existir un equilibrio en el manejo de los recursos, implementar y ejecutar la estrategia obliga a los directivos a reconsiderar cómo se reparten los recursos de la empresa. Algunas sugerencias que pueden ayudar a los administradores o gerentes a tener mayor éxito son las siguientes:

- *Desarrollar estrategias realistas, que no solo mencionen el campo al que van dirigido, sino también las políticas, cultura y competencias para llevarlas a cabo.*
- *Poner las estrategias en acción.*
- *Revisas las estrategias continuamente y así poder aprovechar nuevas oportunidades y responder a las amenazas.*<sup>104</sup>

El control presupuestario puede servir de pronóstico para el futuro resultado de la empresa, ayudando así a estimar los efectos de la realización intencionada de la estrategia; es decir, nos ayuda a valorar y considerar el alcance y apego que ha

---

103 Greiner, Oliver, Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica, Alemania, 2004, pp. 1-3.

104 Thompson, Arthur et al, Strategic Management, USA, 1992, pp. 411.

demostrado la organización al control presupuestal a través del tiempo, mediante la medición de los resultados.<sup>105</sup>

**Función de coordinación y control.** El control presupuestal contribuye a la coordinación entre las diversas áreas o unidades de la organización, el control presupuestal contribuye a un reparto de los recursos de acuerdo a la estrategia organizacional, es decir los recursos corresponden a las exigencias estratégicas de acuerdo a la importancia. Los presupuestos planteados deben estar fijados en objetivos comunes y no en objetivos personales o individuales que guíen a la organización por caminos y objetivos diferentes.<sup>106</sup>

Respecto a la función de control, el autor Oliver Greiner menciona lo siguiente:

*“Sin un control de los presupuestos las discrepancias o desarrollo erróneo de estrategias en relación a efectos monetarios no se reconocerían o bien se reconocerían demasiado tarde”.*<sup>107</sup>

Sirve para llevar un control de los gastos e ingresos de la organización de forma oportuna, cabe mencionar que es muy difícil pronosticar de manera exacta los ingresos, incluso los gastos; lo que se pretende con la función de control es “guiar” el flujo de los egresos y los ingresos, o dicho de otra forma; el flujo de efectivo. La principal función del control presupuestal es la función de control, como su nombre lo indica, es muy importante no perder de vista esta función, ya que es uno de los principales pilares del control presupuestal, y uno de los principales motivos de la implantación del control presupuestal.<sup>108</sup>

Además de las ya mencionadas, existen otras funciones del control presupuestal, Como se puede observar, las funciones desarrolladas por el control presupuestal son muy útiles para un mejor manejo de la organización y sus recursos monetarios.

---

105 Op cit, Greiner, Oliver, pp. 2-3.

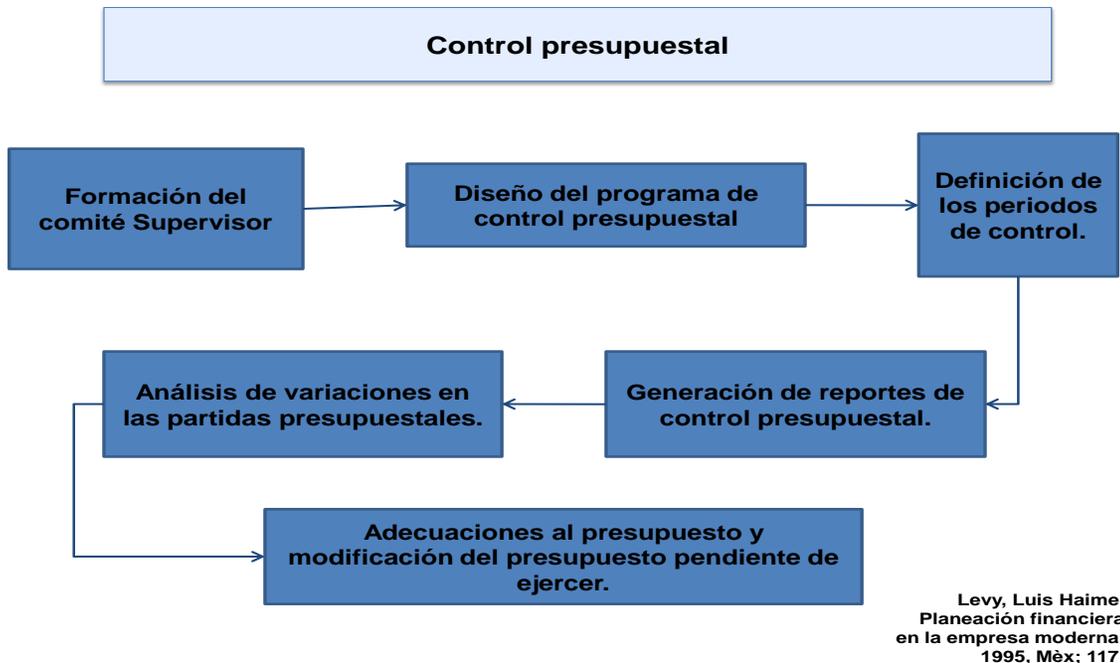
106 Ibídem, pp.3.

107 Ibídem, pp. 4

108 Ibídem, pp.3.

## 2.4. Etapas o fases del Control Presupuestal

Como toda técnica contable, el control presupuestal debe pasar por ciertas etapas o fases para que cumpla con sus objetivos y sea aplicado y llevado a cabo de una manera óptima y objetiva dentro de una organización. No es posible abarcar en el presente trabajo de investigación todos los casos que pueden presentarse ni los distintos tipos de empresa, por tanto las fases o etapas que se mencionan a continuación son las básicas o primordiales y pueden llegar a variar algunas veces debido a las diferencias y variedades en características, a continuación se muestra un gráfico el cual señala las fases del control presupuestal según el autor Luis Haime Levy:



Como se muestra, el control presupuestal cubre las fases señaladas, algunos autores pueden llamar alguna de estas fases con otro nombre. Dentro de este tema se han retomado fases que pertenecen a la elaboración de los presupuestos y no al control presupuestal en el sentido estricto para efectos de mayor comprensión en el lector.

### **2.4.1. Estudio preliminar**

Para llevar a cabo la implantación del control presupuestal en una organización además de existir las condiciones ya mencionadas; es necesario que se realice un estudio preliminar de la organización, en el cual se deben incluir al menos los siguientes puntos:

**Conocimiento de la empresa y su entorno.** El conocimiento amplio de la organización, sus objetivos y necesidades es indispensable, ya que los presupuestos van perfilados al tipo de empresa, a los objetivos, a la organización y a sus necesidades.<sup>109</sup>

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, el autor Burbano considera importante determinar ciertas características empresariales, dentro de las cuales menciona la situación financiera de la organización (con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de lucratividad), la eficiencia y productividad (tiempo invertido en compra de insumos, producción por hora-hombre y hora-máquina), la actualización tecnológica (influencia en precios y calidad), y las políticas gerenciales (política de inventario, etc.), estas últimas se tratarán más adelante, sin embargo las características mencionadas solo abarcan el aspecto interno, por lo tanto también es de suma importancia evaluar el entorno de la organización, tal es el caso de los competidores, las prácticas comerciales, las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras, fenómenos económicos (inflación, devaluación de la moneda, etc.), tendencias de participación o penetración en el mercado, etc.<sup>110</sup>

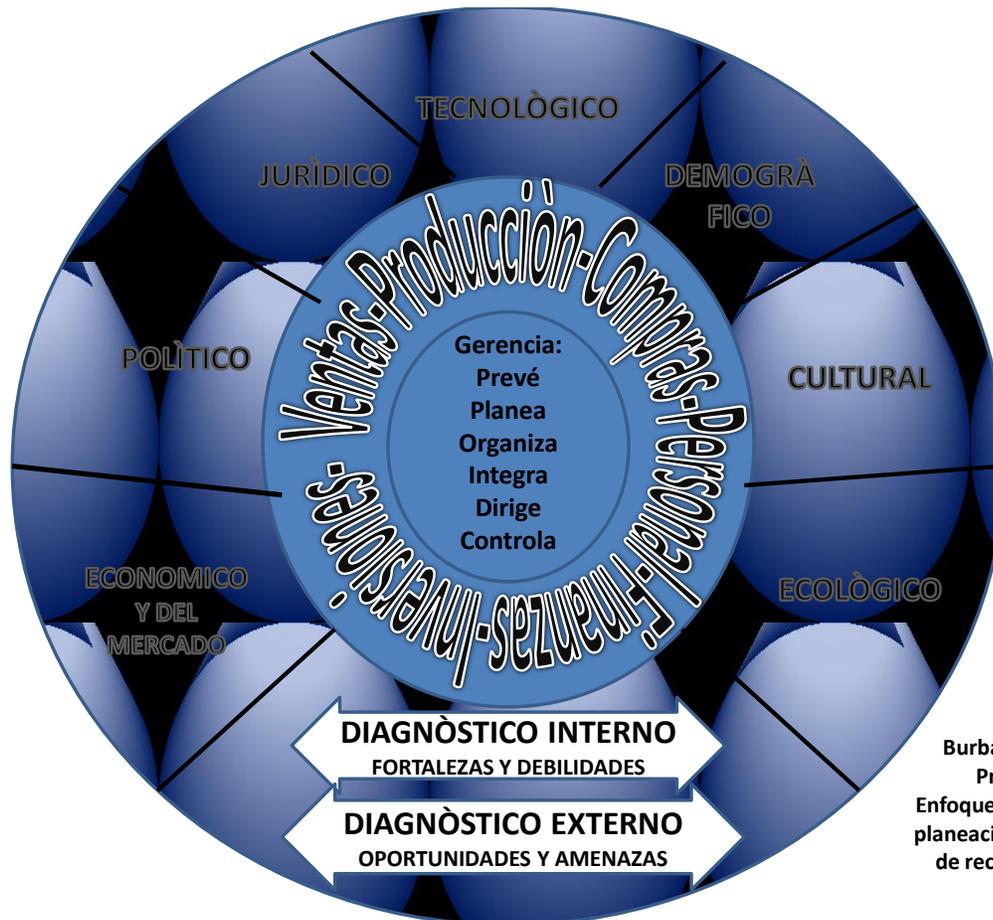
A continuación se muestra un gráfico el cual nos ejemplifica el diagnóstico empresarial interno y externo.

---

109 Op cit, Del Rio González Ibarra, Cristóbal, pp. I-11.

110 Op cit, Burbano, Ruíz, Jorge, pp. 40-41.

## Diagnóstico empresarial interno y externo.



Como se puede observar, realizar una evaluación del entorno requiere del análisis de las distintas variables que se presentan, tanto a nivel interno como a nivel externo, como se nota, las variables internas son de carácter controlable, mientras que las externas son de carácter no controlable generalmente, debido a que no dependen de las decisiones tomadas en la organización sino dependen de factores del entorno de la organización, tal como decisiones gubernamentales, variaciones macroeconómicas, etc.

A continuación se muestran algunas variables:

### **Variables Controlables**

Objetivos  
Estrategias competitivas  
Políticas gerenciales  
Proyectos de inversión  
Calidad del producto  
Canales de distribución  
Campañas promocionales  
Sistemas de producción

### **Variables no controlables**

Gustos del consumidor  
Disposiciones gubernamentales  
Inflación y devaluación  
Tasas de interés  
Estabilidad política  
Ingreso per cápita del consumidor  
Acciones de la competencia  
Tendencias demográficas

111

**Coordinación para la ejecución del plan.** Se debe asignar un director o encargado del presupuesto, el cual actuará como coordinador entre todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan, así mismo se debe formar un *comité presupuestal* que supervise la aplicación correcta del presupuesto;<sup>112</sup> señala el autor Cristóbal del Rio lo siguiente: *“la sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones”*<sup>113</sup>, de esta forma es indispensable que toda la información sea recolectada por el encargado del control presupuestal, centralizándose en él la programación de actividades.

Según J. K. Lasser's Business Management Handbook, un buen director de presupuestos debe tener las siguientes cualidades:

- Un conocimiento cabal de la contabilidad en general, en tal forma que pueda preparar catálogos de cuentas y manuales de contabilidad.

---

111 Ibídem, pp. 41-43.

112 Levy, Luis Haime, Planeación financiera en la empresa moderna, México, 1995, pp. 118.

113 Op cit, Del Rio González Ibarra, Cristóbal, pp. I-11.

- Conocimientos de contabilidad de costos que lo capaciten para instalar un sistema de costos estándar y ligar el presupuesto con estos estándares.
- Conocimientos sobre los métodos para pronosticar y la habilidad necesaria para elegir el método para su empresa.
- Habilidad para analizar la organización de la compañía.
- Habilidad para negociar con los más altos funcionarios con el tacto y la dignidad necesarios para crear confianza y buena voluntad...
- Habilidad para revisar los procedimientos y las formas utilizadas por la empresa y modificarlos cuando sea necesario para que encajen.
- Habilidad para preparar organigramas y manuales de personal.<sup>114</sup>

Como lo indica el autor, la labor del director de presupuestos es meramente de análisis, coordinación y de educación y es de vital importancia su participación en la aplicación del control presupuestal.

---

114 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 88.

**Fijación del periodo presupuestal.** Menciona al autor Salas González que un paso primordial en la implantación del control presupuestal, es la fijación del periodo presupuestal, es decir, la planeación de las actividades a desarrollar en un lapso determinado el cual es recomendable sea a corto plazo, algunas empresas fijan periodos presupuestales a corto y largo plazo, como lo son las del sector automotriz por mencionar alguna.

El autor Salas recomienda que para precisar el lapso a utilizar en nuestros presupuestos, debemos considerar el tipo de negocio y los productos que se manufacturan, sin dejar atrás la exactitud que deseamos obtener, ya que como lo menciona el mismo autor: a mayor periodo generalmente corresponde una menor exactitud y detalle, ya sea por la incertidumbre en las situaciones cambiantes o por la cantidad de trabajo que implica la preparación de estimaciones por periodos largos; el número de meses o años que abarque el presupuesto. El plan a largo plazo es de carácter estratégico, se concentra en los objetivos generales a largo plazo y señala el rumbo que se debe seguir, la planeación a corto plazo es de naturaleza táctica y se ocupa de los planes inmediatos.<sup>115</sup>

**Labor educativa.** Debido a que en el proceso de implementación del control presupuestal se desconoce el tema para los empleados o colaboradores, es recomendable, o mejor dicho es necesario concientizar y educar a los colaboradores sobre el uso y los beneficios del control presupuestal, algunas empresas establecen cursos formales a distintos niveles para poder lograr este punto, comenta el autor Héctor Salas lo siguiente: *...“en el grupo de los supervisores de unidad y sección, se tratará detalladamente la mecánica y la técnica de la planeación presupuestal...en el grupo de gerentes de departamento y de división se abordarán temas en concordancia con sus funciones, se analizarán los principios de administración, la importancia de la planeación y sus características, los objetivos departamentales y su coordinación con los objetivos de la empresa”.*<sup>116</sup>

---

115 Ibídem, pp. 84-86.

116 Ibídem, pp. 89.

Como se menciona en el párrafo citado, es muy importante realizar una labor educativa la cual abarque a todos los involucrados en la aplicación del control presupuestal, o mejor dicho del sistema presupuestal, así mismo desarrollar la preparación de programas divisionales y departamentales de operación, estos programas conllevan un análisis de las funciones y las operaciones departamentales, de los medios para alcanzar los objetivos. El autor Jorge Burbano menciona que en la etapa de concientización o labor educativa se debe tener presente lo siguiente:

- Es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
- Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.
- Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes los desarrollan.
- La planeación y los presupuestos no deben ser inflexibles, no pueden convertirse en camisas de fuerza que ahoguen la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.
- 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.<sup>117</sup>

Desde el punto de vista operativo, esta fase es crucial porque en parte en ella recae la realización de lo que se pretende en materia industrial y comercial, en cuanto a la parte administrativa se necesita crear conciencia en los puestos gerenciales sobre las ventajas que trae la aceptación de un sistema presupuestal.

---

117 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 40.

**Evaluación y corrección de políticas administrativas.** Para poder implantar y desarrollar el control presupuestal, es de suma importancia la evaluación y corrección de políticas administrativas, ya que ayudará a evaluar el escenario administrativo y contribuirá a mejorarlo, o dicho de otra forma, determinará el marco en el cual operará la organización.

*“Las políticas constituyen uno de los instrumentos principales de coordinación y control para los administradores de un negocio, ya que hacen posible la uniformidad de acción frente a situaciones y circunstancias iguales, sin esta uniformidad la operación corriente de la empresa no es eficaz porque se retarda su marcha al tener que estudiar y decidir sobre cada caso en particular, aun cuando se repitan constantemente los mismos problemas”.*<sup>118</sup>

Este punto es muy importante ya que las políticas están íntimamente ligadas con el control presupuestal, ambos se enfocan en la dirección de actos futuros, se trata de revisar que las políticas vayan acorde con la organización y su entorno (consta de la revisión y evaluación de las políticas en vigor, su clasificación, complementación y difusión), actualizarlas de acuerdo al ambiente actual y cumplir como marco y aprobación de las acciones futuras de acuerdo al escenario de la organización.<sup>119</sup>

El autor Héctor Salas menciona lo siguiente:

*“Debe hacerse una revisión cuidadosa de todas las políticas en vigor, clasificarlas, complementarlas, y, sobre todo, diseminarlas, entre todos los miembros de la organización en tal forma que sean de observancia general.”*<sup>120</sup>

Podemos deducir que las políticas están encaminadas a mantener un control sobre la organización el cual permita dirigir la organización hacia el rumbo deseado, reduciendo la probabilidad de que puedan presentarse problemas o inconvenientes, el uso de las políticas debe ser de manera mesurada y cautelosa ya que si se excede

---

118 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 275

119 Ibídem, pp. 89-90, 275.

120 Ibídem, pp. 275.

el uso de las mismas, estas pueden afectar el curso de la organización y además pueden reducir de forma drástica la flexibilidad de la organización.

**Sistema de contabilidad y flujo de informes.** La utilidad del sistema contable empleado por la organización es un factor muy importante, la información que brinda debe ser útil para el control presupuestal, es decir debe cumplir con los requisitos del mismo para que pueda ser manejada por centros de costos o áreas de responsabilidad y control con el fin de compararlos prácticamente con los presupuestos, de lo contrario posteriormente se tendrá que realizar un ajuste del sistema contable para que brinde la información requerida y esto puede ser muy costoso y por lo tanto de difícil aceptación para los directivos.<sup>121</sup>

En los sistemas contables que pueden facilitar información para el control presupuestal se encuentran los sistemas históricos, dentro de estos se distinguen 2 tipos: la contabilidad general (o financiera) y la analítica, señala Joan Amat:

*“La contabilidad general o financiera persigue la obtención de dos estados contable: el balance de situación y la cuenta de resultados. Esta es la información contable básica y a partir de ella:*

*-Mediante la cuenta de resultados se puede conocer la situación económica de la empresa y concretamente la rentabilidad.*

*Mediante el balance de situación se puede conocer la situación financiera de la empresa y concretamente la solvencia en la financiación del activo.”<sup>122</sup>*

Cabe mencionar que cuando existe cierta complejidad en la organización (varios mercados, productos o áreas) es recomendable disponer de un sistema contable analítico en el cual se determinen criterios de imputación de gastos por actividad (áreas, productos, etc.) con el objeto de poder medir y controlar dichos gastos por actividad.<sup>123</sup>

---

121 Ibídem, pp. 90.

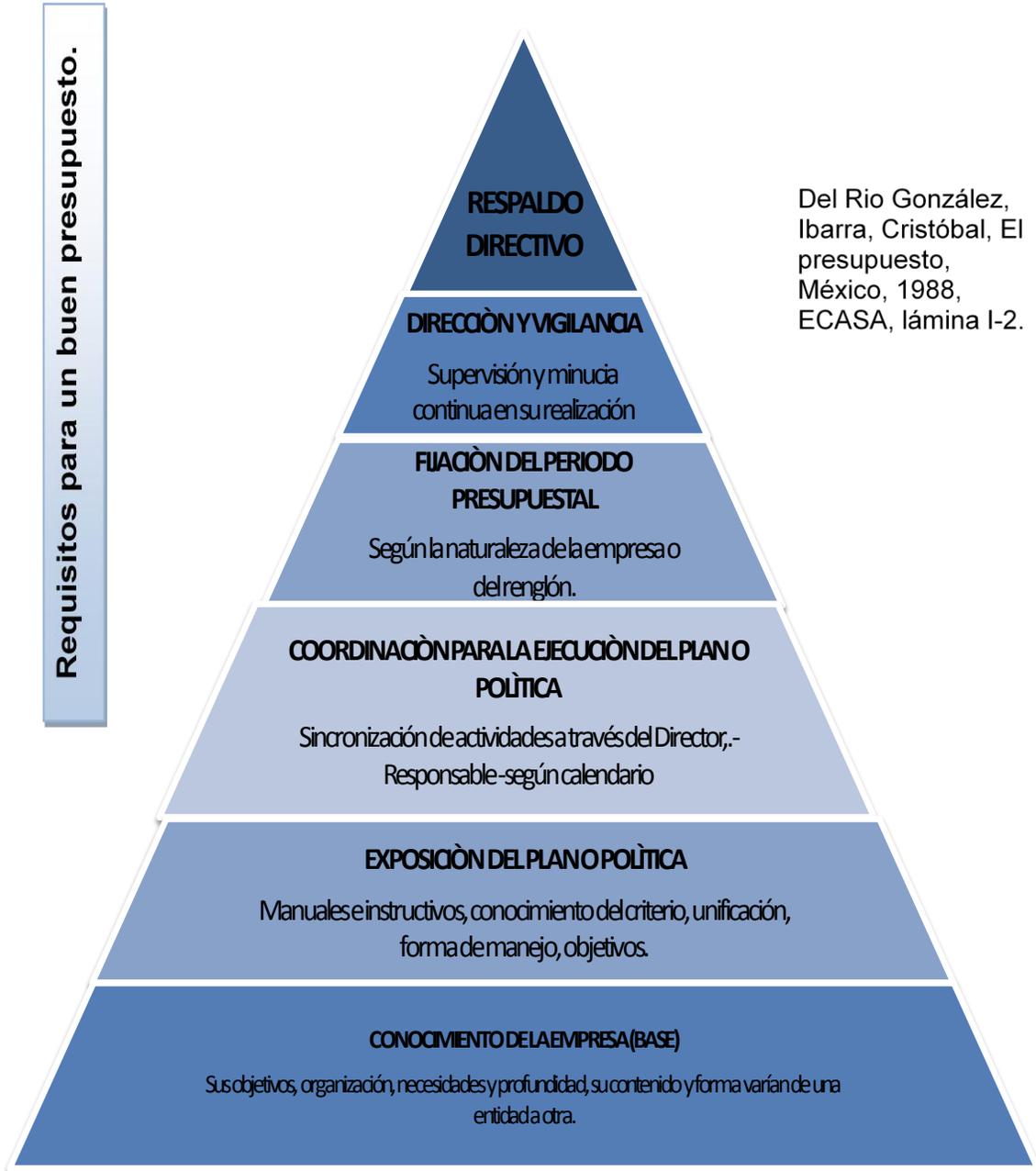
122 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 14-15.

123 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 16-17.

Así mismo se debe investigar qué tan bien sirven los informes a los fines del control presupuestal ya que se puede encontrar con la situación de que no se están cumpliendo dichosamente las funciones claves en la organización, existen muchos informes que no se aprovechan o que no llegan al usuario que obtendría mejor provecho. Una forma práctica de abordar el problema es que los informes necesarios sean preparados por el encargado del control presupuestal para cada división y gerencia y determinar cuáles deben ser modificados, discernir los que están por demás. La mejor forma de representar los informes presupuestales es a través de gráficas.<sup>124</sup>

---

124 Salas González, Héctor, Control Presupuestal de los Negocios, México; 1998, pp. 91-92.



Del Rio González, Ibarra, Cristóbal, El presupuesto, México, 1988, ECASA, lámina I-2.

### 2.4.2. Implantación, formulación y ejecución del control presupuestal

Algunos autores sugieren implantar el control presupuestal de manera previa y también definitiva, es decir, el programa se va implantando poco a poco, el primer año se prepara la organización y se lleva a cabo la cimentación de las bases para así comenzar a trabajar con algunos presupuestos, corregir sobre los presupuestos formulados y aumentar el uso de otros hasta constituir un sistema presupuestal. Se supone que el estudio preliminar dará la pauta para realizar todas las modificaciones pertinentes para llevar a cabo esta implementación,<sup>125</sup> “...hay que disponer de una estructura organizativa que facilite la convergencia entre las decisiones que tomen las personas que forman parte de la empresa y los objetivos de la organización”.<sup>126</sup>

Para complementar mejor este tema, a continuación se muestra un gráfico el cual señala la relación entre el presupuesto y las funciones administrativas:



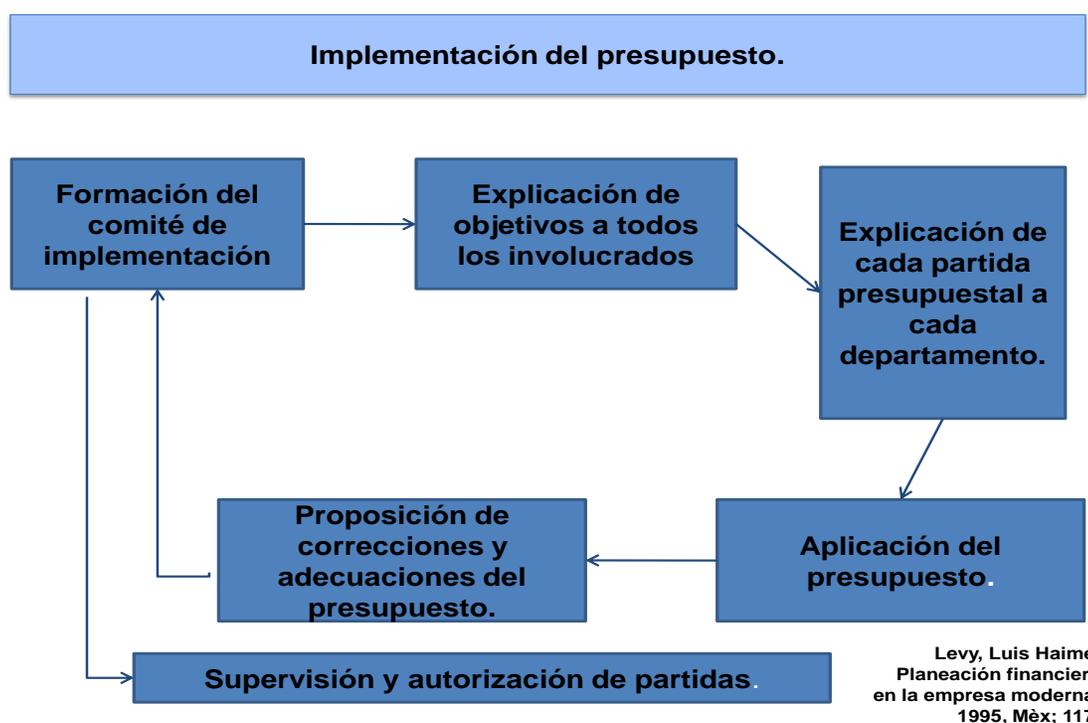
Burbano, Jorge E;  
 Presupuestos:  
 Enfoque de Gestión,  
 planeación y control  
 de recursos, 2005.  
 pp. 16.

125 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 82-83.

126 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 13-14.

Control presupuestal no es sinónimo de rigidez, el control presupuestal debe tener cierta flexibilidad que permita su adaptación a nuevos planes estratégicos, o simplemente de acción, los cuales dirijan hacia una mejora continua la cual debe verse reflejada o plasmada en mejora de resultados, en reingeniería de procedimientos para obtener mayor practicidad, nuevas ventajas competitivas frente a terceros, así como mayor calidad en los servicios prestados, etc.

A continuación se muestra un gráfico el cual señala la implementación del control presupuesta, este gráfico sirve como complemento del gráfico señalado respecto a las fases señaladas del control presupuestal.



Respecto a lo que menciona el autor citado, es muy importante señalar que existen tres elementos indispensables para lograr esta disposición por parte de la estructura organizativa u organizacional, los cuales son:

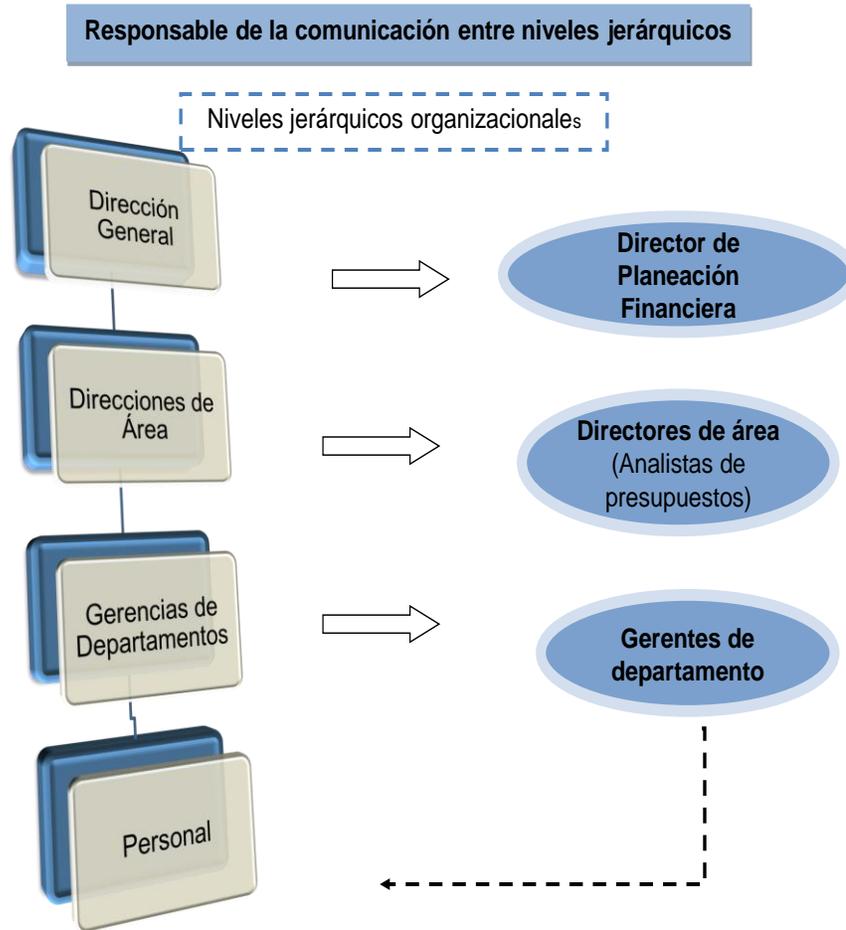
1. Diseñar un sistema formal de decisión de cada uno de los miembros de la organización, el cual delimite y clarifique las funciones y responsabilidades.

2. El diseño de un sistema de indicadores de control por centro de costos que guie el comportamiento de cada responsable y permita su evaluación.
3. Disponer de un sistema de información formalizado que posibilite la evaluación de la gestión de cada miembro y que permita corregir aquellas variables que disminuyan la eficacia de la organización.
4. Los sistemas formalizados serán de mayor utilidad en medida que las acciones y decisiones sean monótonas y los objetivos claros.<sup>127</sup>

Algunos autores mencionan diversas formas de organizar al personal para desarrollar el control presupuestal dentro de la organización privada, sin embargo en la presente obra desarrollaremos el siguiente esquema o “jerarquía” para poder llevar a cabo el control presupuestal.

---

127 Op cit, Levy, Luis Haime, pp. 118.



De acuerdo a la estructura presentada en el cuadro arriba expresado, (la estructura jerárquica presentada en el cuadro es de las comúnmente usadas en las empresas grandes nacionales, (tal es el caso de Grupo Metal Intra, caso práctico del presente trabajo) las funciones que debe desarrollar cada personal son delimitadas en cierta forma por el grado de responsabilidad de cada uno de los niveles, se elaboran de una forma analítica los presupuestos parciales de cada departamento o área de la organización, estos generalmente son formulados y elaborados por los respectivos encargados de cada área o centro de costos, sin embargo cabe mencionar que de preferencia se deben establecer ciertas funciones y obligaciones por escrito, las cuales deben venir detalladas en el manual presupuestario.

Como ya se mencionó, el responsable de la coordinación de los presupuestos deberá ser alguien que tenga amplio conocimiento sobre la empresa, estar compenetrado con el sistema de información contable y conocer los problemas en la organización. Aunque se designe un responsable de la coordinación del control presupuestal, es necesario que todos los integrantes colaboren con esta función, ya que el control presupuestal contempla todas las acciones de la organización.<sup>128</sup>

Es recomendable describir la secuencia de las actividades con base en un calendario anual del control presupuestal, el desarrollo y reparto de los instructivos, de los criterios y de las fechas de presentación son esenciales para el cumplimiento del control presupuestal, los miembros encargados del control presupuestal serán los responsables de publicar los instructivos, los criterios y fechas para las demás unidades de negocio, el calendario del control presupuestal debería ser uno de los primeros pasos en la implantación del control presupuestal, señala el autor Allen lo siguiente: *“Según el tamaño de la empresa, el proceso se inicia a finales de julio o principios de agosto con un pronóstico de ventas...es normalmente un ejercicio bastante confiable. Los componentes de un pronóstico de ventas son los patrones históricos, las expectativas económicas, las tendencias estadísticas, los hechos conocidos, y la propia intuición de la gerencia”*.<sup>129</sup>

Como lo menciona el autor arriba citado, como primer presupuesto se debe realizar el pronóstico de ventas, ya que se ha desarrollado el pronóstico de ventas, se presenta al área de producción con el objetivo de confirmar si se pueden fabricar todos los productos pronosticados (capacidad productiva), y calcular el costo total y unitario de la producción. Preferentemente a fines de septiembre o principios de octubre el pronóstico de ventas y las estimaciones en costos ya han sido determinadas, este permite a su vez formular una estimación presupuestal proforma de la utilidad bruta, al terminar o incluso mientras se desarrolla este trabajo, los demás departamentos pueden empezar a elaborar sus presupuestos.<sup>130</sup>

---

128 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 53.

129 Allen, Sweeney, H. W; Manual de presupuestos, México, 1984, pp. 125.

130 Ibídem, pp. 125-126.

Una recomendación importante respecto a la elaboración o modificación de los presupuestos es tomar en cuenta las siguientes variables:

<b>Previsión de variables por centro de responsabilidad</b>		
<b>Centro</b>	<b>Concepto</b>	<b>Variables previsionales</b>
<b>Ventas</b>	Volumen de ventas	Precio de venta por producto Cuota de mercado Unidades por producto, mercado, vendedor Crecimiento del mercado Devoluciones
	Gastos comerciales	Comisiones Gastos de estructura del departamento Descuentos y rappels Promoción y publicidad Gastos de distribución Estudios de mercado
<b>Compras</b>	Coste de compras	Precio de compra por unidad Descuentos y rappels Unidades a comprar por tipo de material
	Gastos de compras	Transporte Aranceles Gastos de estructura del departamento
<b>Producción</b>	Costes directos	Coste por hora de MOD y por departamento Coste standard unitario por unidad de obra y por producto
	Costes indirectos	Mermas y desperdicios Gastos de estructura del departamento (personal, amortización, trabajos, suministros, y servicios exteriores)
	Otros	Necesidades de inversión
<b>Estructura</b>	Gastos de estructura	Gastos de estructura de cada departamento (personal, amortización, trabajos, suministros y servicios exteriores, diversos, tributos)
<b>Gastos financieros</b>	Gastos financieros	Necesidades financiera Coste del capital ajeno
<b>Impuestos</b>	Impuestos	Tipo impositivo Desgravación por inversiones

Ya que los presupuestos han sido elaborados, como se menciono anteriormente, estos son presentados por el encargado presupuestal a la Dirección general para su modificación o su aprobación en caso de tener el visto bueno y estar conforme. Es recomendable presentar los siguientes estados financieros:

Presupuesto de pérdidas y ganancias.

Balance general presupuestado.

Presupuesto de caja.

Presupuesto de origen y aplicación de fondos.

Estos presupuestos y estados financieros se incluyen dentro de un plan financiero el cual contenga además un análisis que muestre el rendimiento de la inversión, márgenes de utilidad, etc.<sup>131</sup>

Apropiadamente aceptado, el plan financiero se constituye en un plan ejecutivo, es en este punto donde se lleva a cabo la ejecución de los presupuestos, de donde saldrán las variaciones a analizar por el control presupuestal. A cada una de las áreas se les envían los presupuestos que quedarán bajo su autoridad y responsabilidad, es importante que estos presupuestos sean recibidos de manera oportuna ya que alguna vez se tienen que realizar cambios, como la contratación de personal (por la realización de un nuevo proyecto que no se tenía contemplado, etc.) adquisición de materia prima, etc. Dentro de la ejecución se realizan comparaciones parciales, revisiones, etc.<sup>132</sup>

---

131 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 105-107.

132 Ibídem, pp. 107-109.

#### **2.4.2.1. Manual de control presupuestal**

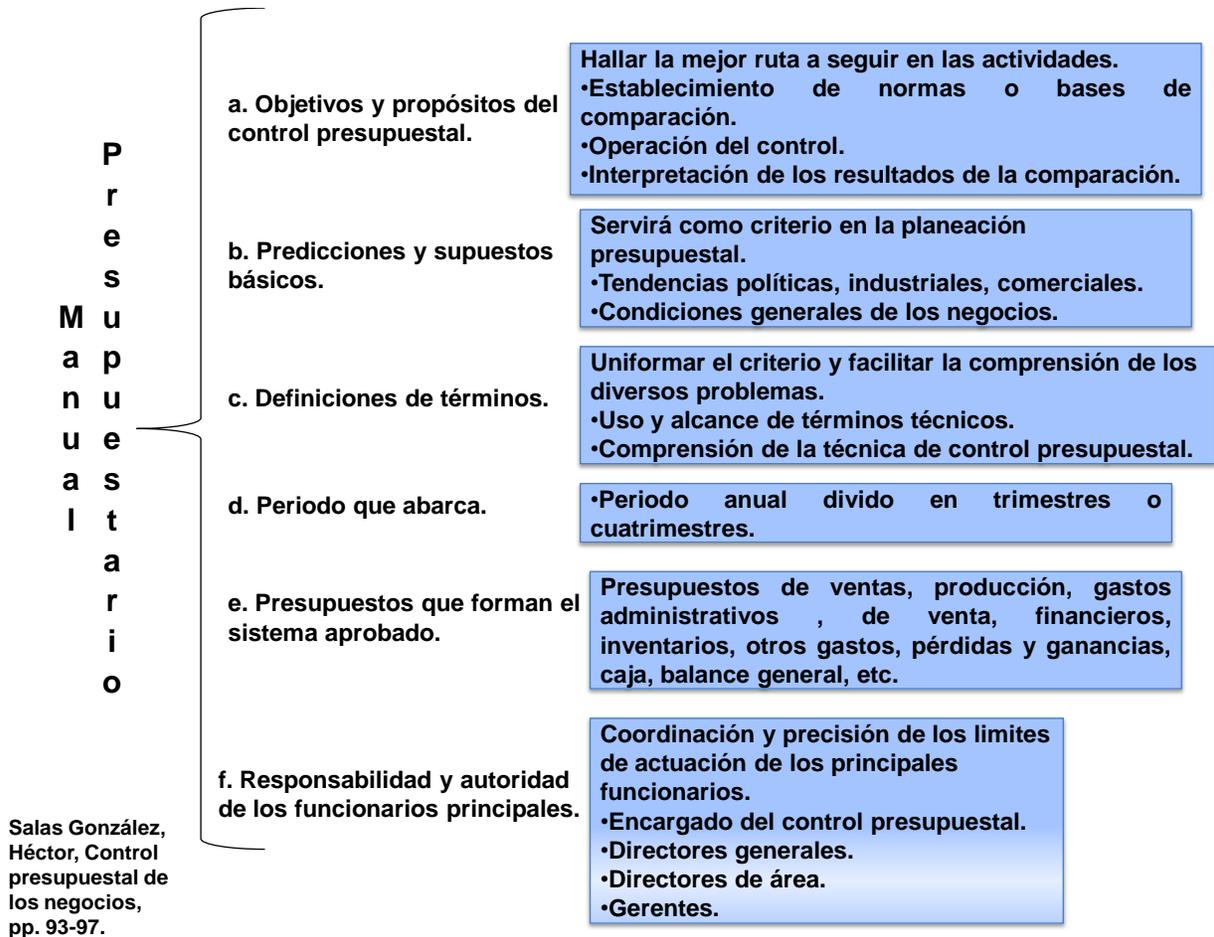
Cualquier procedimiento repetitivo se maneja y se entiende mejor a través de la elaboración de procedimientos estándar o prácticas estándar, Dentro de los aspectos más importantes del control presupuestal se encuentra el manual de control presupuestal, documento dentro del cual se muestran las formas y procedimientos que deben seguirse en la preparación y control de los presupuestos, así como la definición de los límites de autoridad y las responsabilidades de los principales involucrados.<sup>133</sup>

Menciona el autor Salas González que: *“el manual se prepara para llenar las necesidades particulares de cada empresa, necesariamente contiene detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes al negocio de que se trate”*<sup>134</sup>. A continuación se muestran los capítulos que según el autor arriba citado debe contener al menos dicho manual:

---

133 *Ibíd*em, pp. 93.

134 *Ibíd*em, pp. 94.



Dentro de este tema es importante que se mencionen a mayor detalle las funciones o responsabilidades de los principales funcionarios, a continuación se señalan de acuerdo a lo mencionado por el autor Héctor Salas, las responsabilidades abajo mencionadas son tanto para la elaboración de los presupuestos como para el control de los mismos:

Gerencia de ventas.

- Además de preparar las estimaciones preliminares de ventas para el año presupuestal y discutir los cambios que se propongan a las estimaciones, su principal responsabilidad dentro del control presupuestal es,
- Recibir informes y comparar las ventas reales con las presupuestadas.

### Director o encargado del control presupuestal.

- Diseñar y distribuir las formas para las principales cédulas presupuestarias.
- Presenta los presupuestos elaborados por cada departamento con sus recomendaciones para que se hagan cambios o se aprueben tal como fueron preparados.
- Formular o coordinar el presupuesto general, así como preparar estados proforma y/o presupuestados.
- Recibe informes comparando las cifras reales con las presupuestadas y envía al consejo de administración las comparaciones de ventas con sus comentarios y recomendaciones.
- Analiza las desviaciones o variaciones de las partidas presupuestales e investigar sus causas.

### Consejo de administración o comité presupuestario.

- Aprueban las estimaciones y presupuestos con o sin modificaciones.
- Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- Recibe los informes comparativos con las recomendaciones y sugerencias del director.

### Contabilidad.

- Preparar los informes comparativos reales y presupuestados a intervalos regulares, y enviarlos al encargado del control presupuestal.<sup>135</sup>

Además de las mencionadas, pueden existir más responsabilidades para alguno de los funcionarios. Es más práctico elaborar dentro del mismo documento el manual de presupuestos y el de control presupuestal, pero cada organización emplea la opción que considera más conveniente. Dentro del mismo documento se pueden sugerir las recomendaciones que puedan darse para la preparación de organigramas o gráficas.<sup>136</sup>

---

135 Ibídem, pp. 98-99.

136 Ibídem, pp. 99.

### 2.4.3. Análisis de variaciones en las partidas presupuestales

Es en este punto donde se desarrolla puramente el control presupuestal, recordemos lo señalado por un autor ya nombrado: *“La eficiencia se incrementa considerablemente al concentrarse la atención del director sólo en aquellos puntos ejecutivos que significan variación en la rutina, plan o estándar...las empresas disponen de los siguientes medios de control: 1, Las políticas administrativas, 2. La contabilidad, 3. Los presupuestos, 4. La auditoría interna y externa, 5. Los sistemas y procedimientos”*.<sup>137</sup>

El análisis de las desviaciones en un paso primordial del control presupuestal, ya que conforma el pilar para realizar las adecuaciones y la modificación de presupuestos y planes, señala el Dr. Luis Haime Levy lo siguiente: *“Este punto es el más importante de los presupuestos como herramienta de control, pues será en este momento cuando se analizará la operación de la empresa (su eficiencia, su cumplimiento, etc.) desde el punto de vista de consecución de objetivos, sean éstos de ventas o de ahorros o de utilidades o de reducción de gastos”*.<sup>138</sup> Este análisis generalmente se realiza en los siguientes grupos:



137 Ibídem, pp. 279.

138 Op cit, Levy, Luis Haime, pp. 118.

En términos generales existen 2 formas de analizar todas las variables incluidas en el presupuesto así como sus variaciones con las cifras reales, las cuales se señalan a continuación:

- Análisis por importancia relativa. Se analizan todas las variaciones con importancia relativa considerable, ya que puede ser igual de problemático un gasto excesivo no presupuestado como un ingreso adicional no pronosticado.
- Análisis por excepciones. Se analizan las variaciones importantes o todo aquello que sea perjudicial para la organización, deja fuera del análisis las partidas que a simple vista benefician o arrojan un resultado positivo no presupuestado.<sup>139</sup>

En el presente trabajo nos referiremos al análisis por excepciones ya que es el de mayor uso y además ofrece la oportunidad de elegir los problemas más significativos.

Para aplicar la administración por excepciones o el análisis de las variaciones por excepciones se requiere la identificación de dos factores como lo señala el autor Héctor Salas. *“Deben establecerse estándares y segundo, debe registrarse el resultado real de las operaciones. La diferencia entre estos dos pasos es la variación,<sup>140</sup> los datos sobre los resultados reales deben desarrollarse sobre una base comparativa con los presupuestados, cualquier diferencia con los presupuestados se nombra variación y sirve para identificar el área problemática. Se puede determinar el área problemática analizando las tendencias, observando los reportes sobre utilidades, recorrer las fábricas, etc.<sup>141</sup>*

### **Identificación de causas.**

Ya que se han localizado las áreas problemáticas o débiles, es necesario que se identifiquen las causas del problema. Es muy importante determinar correctamente el área en cual está surgiendo el problema, ya que de lo contrario el análisis no servirá de algo y tendrá que realizarse nuevamente el procedimiento, ahora se debe buscar

---

139 Ibídem, pp. 122.

140 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 281.

141 Ibídem, pp. 281-282.

el origen del problema. *“Hay dos factores necesarios para establecer una variación... uno es el estándar y el otro es el resultado real de las operaciones. Cuando hay una variación, la causa puede provenir de los estándares o puede estar en los resultados reales de la operación”*.<sup>142</sup>

Los estándares generalmente son basados en ciertos cambios previstos en las condiciones de operación, pero muchas veces estas condiciones no se dan porque ciertas mejoras no son realizadas, una breve investigación de los estándares generalmente muestra si los objetivos son alcanzables. Ya que se sabe que los objetivos son realizables, se sabrá que los problemas que surgen en la operación de la organización, son motivados por fallas de ejecución. La comparación de los factores problemáticos deberá ser indagatoria y detallada para poder identificar el motivo que origina el problema.

Otro criterio que se debe considerar es el cargo de culpabilidad, ya que se vuelve un problema muy habitual en las organizaciones. Todo aquello que descargue los problemas en otros o intente esconderlos afectará la investigación de los resultados y el desempeño, se debe realizar una investigación profesional, la cual no esté basada en explicaciones de quienes no tuvieron un buen desempeño y traten de ocultarlo o evadirlo, y descargarlo en los demás. Estos casos ocurren a menudo en las organizaciones donde se da mayor prioridad a ¿quién fue el culpable?, en vez de dar mayor importancia a la forma de aprendizaje y de desarrollar las actividades (procesos), a la búsqueda de la mejora, el aprendizaje continuo y de un desempeño óptimo.<sup>143</sup>

La revisión y el monitoreo de los resultados de una forma periódica y permanente evita que detectemos problemas y errores de gestión. Para lograr esto debemos realizar tareas de revisión y control con intervalos cortos entre cada revisión, es

---

142 *Ibidem*, pp. 282.

143 *Ibidem*, pp. 282-283.

recomendable realizar revisiones de forma mensual, trimestral.<sup>144</sup> El autor Antonio Lavolpe en su obra “Gestión Presupuestaria” dice lo siguiente:

*“...estudiar los resultados en forma mensual y como mínimo trimestral en forma detallada, a efectos de monitorear permanentemente el comportamiento global de la organización. Así mismo, en estos análisis se deben incluir aspectos cualitativos y no sólo cuantitativos, para poder contar con información completa y no ser superficial al medir los resultados”.*<sup>145</sup>

La revisión de los resultados de forma mensual y trimestral (periodos cortos) ayudará al encargado a llevar a cabo esta tarea volviéndola una labor más práctica y detallada, el monitoreo de los resultados será más cercano a la realidad y habrá mayor oportunidad de reaccionar ante problemas que sean detectados durante la revisión de los resultados, el estudio de un solo aspecto nos llevaría a una tarea incompleta con un grado de incertidumbre, el estudio del aspecto cuantitativo nos mostrará el flujo de efectivo, las utilidades obtenidas, etc.; mientras que el aspecto cualitativo nos mostrará la esencia organizacional, su cultura, o dicho de otra forma, a la organización en su forma intangible.

#### **2.4.4. Adecuaciones a los presupuestos y planes**

Es muy importante que no desviemos la aplicación del control presupuestal de los objetivos generales de la organización, debe existir una coordinación que permita el logro de los objetivos, ya que de lo contrario obstaculizaremos el alcance de los mismos. El autor ya citado Antonio Lavolpe, en su libro “La Gestión Presupuestaria” menciona que nunca se debe ser rígido en el análisis y las conclusiones.

Se sugiere, o mejor dicho se requiere que al analizar los resultados y las variaciones, se estudien también ciertos datos fundamentales, entre los cuales podemos mencionar:

---

144 Op cit, Lavolpe, Antonio et al, pp. 319-323.

145 Ibídem, pp. 324.

- Tasa de crecimiento de la economía en general y del mercado (y sus segmentos), en particular durante el periodo.
- Participación de la empresa en los diferentes mercados y evolución de la misma (market share).
- Aspectos cualitativos de tipo comercial, tales como nuevos productos introducidos en el mercado, estrategias de competidores, fusiones, alianzas, cambios en la cadena logística y de distribución, etcétera.
- Tasa de inflación en general de la economía, en particular de los mercados en que nuestra empresa se mueve, y muy en especial de nuestros productos y los competidores y sustitutos de los mismos.
- Aspectos legales, de regulación del comercio, barreras arancelarias, situación internacional de nuestros productos y competidores locales y extranjeros actuales y potenciales, etcétera.<sup>146</sup>

Uno de los objetivos del encargado de control presupuestal consiste en evaluar las opciones o alternativas que pueden mejorar y reparar la situación y el entorno de la organización, es muy importante la habilidad de evaluación del encargado del control presupuestal, ya que su intuición y conocimientos serán factores claves para la obtención de la solución de la problemática o la obtención de mejores oportunidades.

Algunos autores dividen las alternativas en plazos.

*Alternativas a corto plazo.* Alternativas u opciones de ejecución inmediata, como la creación de un comité, un equipo de trabajo, redistribución de los espacios de trabajo, etc. Generalmente son utilizadas para solucionar problemas de poca gravedad, o mejor dicho de poca profundidad.

*Alternativas a largo plazo.* Generalmente se recurre a este tipo de alternativas cuando la organización requiere de un cambio representativo, ya sea en su forma de operar, o incluso en su forma como ente económico. Cabe mencionar que es muy importante considerar todas y cada una de las variantes al momento de considerar

---

146 *Ibidem*, pp. 323-324.

las alternativas a largo plazo, ya que no habrá marcha atrás; muchas veces al tomar decisión sobre este tipo de alternativas significa un costo representativo para la organización, la administración debe ser consciente y cautelosa del efecto que se ocasiona al tomar una decisión de este tipo.<sup>147</sup>

Como se puede notar, las decisiones sobre alternativas a corto plazo deben posponerse mientras se llevan a cabo los estudios sobre alternativas a largo plazo. La evaluación de las opciones deberá estar acorde con los objetivos de la organización, ya que de lo contrario esto implicaría una desviación en el rumbo de la organización, y una mayor dificultad para operar. La acción que corrija el problema con mayor efectividad, será una de las opciones más indicadas. La evaluación puede llevarla a cabo el encargado del control presupuestal, o los encargados de la aplicación del presupuesto. El autor Héctor Salas menciona que “... *la solución debe ser práctica y debe ser considerada –práctica- por las personas que van a llevar a cabo. Puede haber sabotaje en un buen plan si ese plan no es aceptado y entendido...la oportunidad es otro factor importante que debe considerarse en la instalación de un plan...con objeto de que los cambios causen las menores interrupciones posibles*”.<sup>148</sup>

Mencionado lo anterior, y ya que se ha determinado que acción es la más conveniente, se deben considerar los efectos del problema en los planes originales, y que resultados se deben obtener de la mejora implantada. Estas consideraciones pueden llevarse a cabo a través de la comparación de los resultados reales (cuantitativos y cualitativos), así mismo de esta forma se puede determinar un estándar (en el caso de aspectos cuantitativos) que nos servirá para la evaluación futura de los resultados y así conocer la efectividad de la acción correctiva.<sup>149</sup>

---

147 Op cit, Salas González, Héctor, pp. 283.

148 Ibídem, pp. 284.

149 Ibídem, pp. 283-285.

### 3. Aplicación del Control Presupuestal en la empresa privada

---

Las aplicaciones del control presupuestal dentro del sector privado su pueden dar en diferente alcance, las principales aplicaciones del control presupuestal en la organización están bien definidas:

*“Los presupuestos son uno de los elementos del proceso total de planeación y son esenciales para el control y una eficaz administración de la organización. Para que los presupuestos puedan llegar a ser el tipo de herramienta que se supone deben ser...es necesario que se les organice y administre correctamente...La administración del proceso presupuestal es una función que resulta fundamental para que la empresa opere fluida y correctamente”.*<sup>150</sup>

Como lo menciona el párrafo anterior, las principales aplicaciones del control presupuestal dentro del sector privado son en el ámbito de control y en el ámbito administrativo, o mejor dicho en el ámbito de la planeación. Como se ha venido mencionando a lo largo del trabajo de investigación, la aplicación del control presupuestal se desarrolla en base a obtener el “control” de las cifras de la organización, con ayuda de interpretaciones fundamentadas, reflejadas en cédulas presupuestarias, para así poder tomar decisiones más certeras y contribuir a desarrollar una planeación óptima la cual se vea reflejada en los logros de la organización y en el cumplimiento de los planes desarrollados. Es posible que además de las aplicaciones mencionadas, el control presupuestal pueda tener una aplicación menos significativa y representativa para algunas empresas, siendo únicamente un indicador adicional a demás técnicas o herramientas financieras.

Como se mencionó, una aplicación muy importante del control presupuestal es en ámbito de la planeación, ya que los presupuestos serán de alguna forma la traducción a términos cuantitativos de los planes organizacionales.

---

150 Allen, Sweeny, H; Manual de Presupuestos, México, 1984, p. p. 117.

### **3.1. La planeación presupuestal y su relación con la planeación estratégica**

Antes de continuar, es importante mencionar la definición de planeación; el *Webster's New College Dictionary* define la planeación como “la concepción de un método para hacer o realizar algo con el fin de alcanzar una meta”.

La planeación es la preparación y anticipación de la administración para enfrentar los posibles escenarios y posibles cambios que surgen en la trayectoria de una organización o un ente económico (aspecto económico), trazar o fijar el rumbo o camino que la organización deberá seguir, desarrollando objetivos, que a su vez derivan en planes de acción, programas, procedimientos, etc.

Además, es importante que se mencione el concepto de Planeación estratégica, según el autor José Luis Pérez:

*“La identificación de la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos estratégicos se realiza mediante un proceso analítico que permite identificar en forma objetiva, la razón de ser de la organización y los resultados esperados para cumplir con su misión”.*<sup>151</sup>

Menciona el autor *Allen Sweeny* en su libro *“Manual de Presupuestos”* que la planeación estratégica se caracteriza por los siguientes atributos:

- Se dirige al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.
- Examina formas optativas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requiere.
- Proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.

Como se puede notar en los párrafos anteriores, la planeación estratégica es ese proceso analítico que permite identificar los puntos mencionados, ahora bien, ¿qué relación tiene con la planeación presupuestal?

---

151 Pérez García, José Luis, Barba, Behirens Silvano, “Guía Técnica de Planeación estratégica, México, Talleres Gráficos de México, 1997, pp. 2.

Señala el autor Joan Amat lo siguiente:

*“Aunque el proceso presupuestario...comprende, principalmente los aspectos internos de la organización, para que sea un instrumento que permita orientar de forma eficaz la toma de decisiones, es necesario que su confección esté ligada con el plan estratégico a largo plazo”.*<sup>152</sup>

Como lo menciona el autor señalado, la planeación presupuestal se encuentra ligada a la planeación estratégica ya que desarrolla un papel fundamental dentro de la misma, los presupuestos y el control presupuestal definen y cuantifican en términos monetarios los objetivos estratégicos para cada responsable, y por consecuencia facilita la congruencia de las decisiones individuales, dicho de otra forma, la planeación presupuestal es en términos generales la conjunción del control presupuestal y la planificación estratégica con un enfoque a largo plazo.

Así mismo, el autor ya señalado distingue tres tipos de planificación: planificación estratégica (o a largo plazo), planificación presupuestaria (o de gestión) y planificación operativa (o rutinaria), los cuales se muestran a continuación:

---

152 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 31.

### Tipos de sistemas de planificación

Concepto	Planificación estratégica	Planificación presupuestaria	Planificación operativa
<b>Horizonte de tiempo</b>	Más de 1 año	1 año	Diario/semanal
<b>Finalidad</b>	Establecer objetivos a largo plazo	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos rutinarios
<b>Nivel de dirección afectado</b>	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos intermedios
<b>Complejidad</b>	Intervienen muchas variables	Menor complejidad	Baja
<b>Actividad a controlar</b>	Resultados globales	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto standards
<b>Punto de partida</b>	Análisis del entorno y la organización	Planificación estratégica e información interna	Standards técnicos
<b>Contenido</b>	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en moneda	Específico y cuantificado en unidades físicas
<b>Naturaleza de la información</b>	Externa, intuitiva	Externa, interna, financiera	Interna, técnica
<b>Grado de predicción</b>	Bajo	Relativamente alto	Alto
<b>Estructura de las decisiones</b>	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

Amat Salas, Joan,  
"Control Presupuestario",  
España, 1998, Gestión  
2000, pp. 36.

Para que exista esa vinculación entre la planeación presupuestal y la planeación estratégica es necesario que existan los siguientes factores:

- La estrategia sea adecuada al entorno y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- La estrategia sea clara, ya sea formalizada o no, pero que esté implícita.

- Esté vinculada con la estructura organizativa, a través de la determinación de objetivos específicos para cada centro de responsabilidad.<sup>153</sup>

Dicho de otra forma, debe existir una vinculación estrecha entre el corto y el largo plazo, algunas veces no es tarea fácil pues las empresas se encuentran en diferentes entornos y se encuentran ante diversos problemas, algunas recomendaciones que sugiere el autor Joan Amat para que se de esta vinculación son las siguientes:

*En entornos estables, homogéneos y poco hostiles, la centralización puede facilitar que la ambigüedad se reduzca, la historia y la cultura de la empresa pueden facilitar que la estrategia sea implícita y clara.*

*En entornos dinámicos, la existencia de mecanismos de coordinación interdepartamentales y de una cultura orientada a las personas puede facilitar el que la estrategia pueda ser implícita.*

*En entornos heterogéneos, la existencia de una elevada descentralización y de mecanismos de coordinación que puedan fomentar la participación en el proceso de decisión puede contribuir a clarificar la estrategia.*

*En entornos hostiles, la centralización y la formalización de la estrategia pueden permitir la solución del problema de la ambigüedad.<sup>154</sup>*

Como menciona el autor, algunos factores dependen del entorno de la organización, ya que el dinamismo que se vive hoy en día no siempre es el adecuado o el más pacífico para desarrollar las operaciones de las organizaciones. La planeación dentro del ámbito del control presupuestal es la implantación de un sistema de control y de información, el cual nos permita identificar las variaciones entre lo presupuestado y lo real, en los diferentes rubros de la organización, para así poder hacer uso de esta información y llevar a cabo las correcciones o ajustes necesarios, debidamente justificados. La planeación en el control presupuestal debe tomar en cuenta aspectos básicos como:

---

153 *Ibíd*em, pp. 32.

154 *Ibíd*em, pp. 32-33.

- Objetivos y fines de la organización.
- Políticas organizacionales.
- La mecánica del control presupuestal. (diseños de cédulas, métodos para la preparación de las cédulas, cálculos y operaciones aritméticas a desarrollar).
- Técnica del control presupuestal. (forma de preparación y segregación de los presupuestos).

Algunos autores mencionan que el problema central de la relación o vinculación del control presupuestal con la implementación estratégica es la falta de conexión entre ambos procesos, ya que los procesos estratégicos y los procesos de presupuestación difieren por el contenido, el momento, y el personal ocupado en ellos. Señala el autor Joan Amat: *“La necesidad de anticiparse a los cambios del entorno para mantener y mejorar la competitividad empresarial exige realizar un ejercicio permanente de previsión del entorno organizativo que permita reducir la incertidumbre del futuro y facilitar el proceso de adaptación de la empresa al entorno”*.<sup>155</sup>

Un problema de conexión que argumenta el autor Oliver Greiner respecto al control presupuestal y la estrategia es que: *“Mientras que las estrategias indican la dirección general de la empresa, los presupuestos tienden a detallar y reglamentar minuciosamente”*.<sup>156</sup> Debido a lo señalado, es necesario encontrar un camino que enlace ambos procesos, se deben enlazar y conectar los planes estratégicos con los planes operativos, ya que cada falta de conexión tiene como consecuencia que la estrategia no esté reflejada en la planificación operativa anual.<sup>157</sup> Mediante esta conexión la organización trata de proyectar el futuro que desea conseguir intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo, no se trata sólo de decir cuál será

---

155 Ibídem, pp. 37.

156 Op cit, Greiner, Oliver, pp. 5.

157 Ídem.

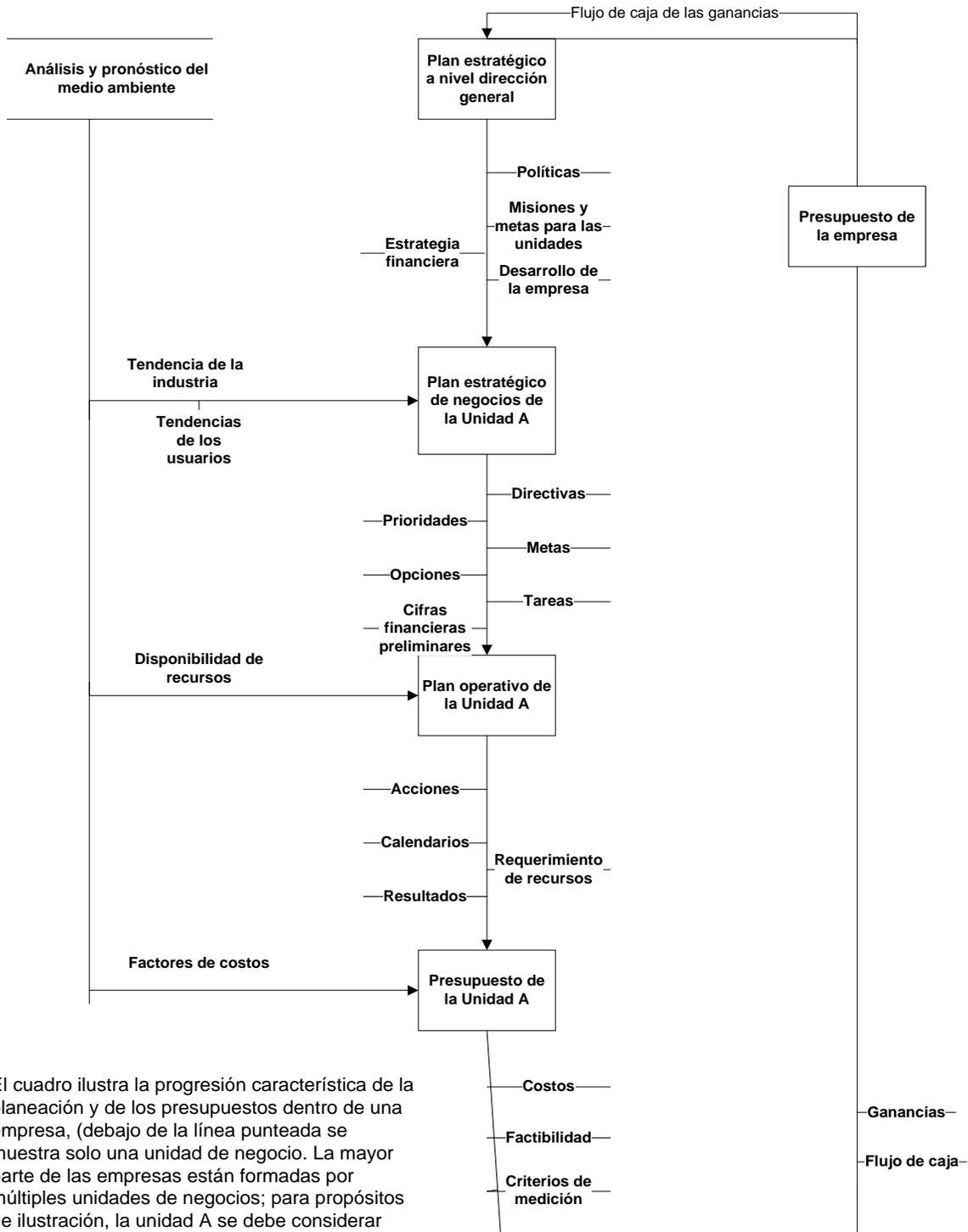
Es importante hacer notar que los pronósticos a largo plazo sólo son un intento de predecir condiciones y sucesos futuros, la planeación estratégica concibe un conjunto de acciones y programas que deben comprenderse en tiempo y forma.

el futuro, sino de anticipar las posibles alternativas antes de que no haya tiempo para reaccionar ante tales adversidades.<sup>158</sup>

---

158 Op cit, Amat Salas, Joan, pp. 37-38.

## Ciclo de la planeación



El cuadro ilustra la progresión característica de la planeación y de los presupuestos dentro de una empresa, (debajo de la línea punteada se muestra solo una unidad de negocio. La mayor parte de las empresas están formadas por múltiples unidades de negocios; para propósitos de ilustración, la unidad A se debe considerar como la representación de una serie de unidades).

En la parte superior del cuadro, que representa al nivel corporativo o de la dirección general, está el plan estratégico de la empresa en su conjunto.

Fuente: H. W. Allen Sweeny, "Manual de Presupuestos", Méx., 1984 Mc Graw Hill, p.p. 26

Muchas empresas que no están sujetas a un control demasiado riguroso o mejor dicho estricto no cuentan con un plan estratégico formal a ese nivel (dirección general), sin embargo todas las organizaciones están sujetas a políticas y metas aunque no se encuentren de forma escrita; cuando la organización no tiene una estrategia bien clara y definida, el acto de planear y el ciclo de planeación se vuelven menos eficientes debido a que existe una falta de relación con los objetivos planeados. El plan estratégico y el plan operativo de cada unidad son elementos de suma importancia dentro del ciclo de planeación, ya que en parte de ellos dependerá que nuestro proceso presupuestal resulte eficaz. Si el presupuesto no se prepara después de llegar a un acuerdo sobre el plan estratégico, pueden surgir los siguientes problemas:

- Debe rehacerse el presupuesto: muchas veces en condiciones muy críticas de tiempo, con mucha presión y con una enorme pérdida de esfuerzos.
- Se establece un conjunto de metas y de medidas poco realistas para la empresa debido a que carece del tiempo y de los recursos necesarios para rehacer el presupuesto.<sup>159</sup>

El plan operativo utiliza los resultados del plan estratégico para desarrollar los planes de acción detallados y el calendario del periodo presupuestal, además de que sirve de lineamiento para los distintos segmentos o unidades de la organización, así como de medio para integrar las actividades hacia el logro de una meta común; la expresión financiera de los resultados da una importancia fundamental al control presupuestal ya que el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación.<sup>160</sup>

---

159 Op cit, Allen, Sweeney, H; pp. 26.

160 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 14.

### **3.2. El control presupuestal y la gerencia estratégica**

La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la eficacia de la planeación o planificación. El control presupuestal es un medio para maximizar las utilidades, algunas responsabilidades que se pueden encarar con el control presupuestal son las siguientes:

- Obtención de tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas.
- Interrelación entre las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pro de un objetivo común.
- Fijación de políticas, examinación de su cumplimiento y replanteamiento cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.<sup>161</sup>

De acuerdo a lo mencionado, es muy importante que la gerencia posea cualidades significativas, tal es el caso de un buen desempeño de funciones, capacidad de análisis, prudencia y participación en la toma de decisiones, cabe mencionar que al menos fundamentos del control presupuestal son utilizados para analizar y discutir las decisiones tomadas gerencialmente aunque no se tenga implantado como un sistema.

La intervención del control presupuestal dentro de la toma de decisiones puede ser tan extensa como se proponga o se pretenda, su influencia en algunas decisiones tomadas es mayor que en otras, debido a la naturaleza de la misma. Como se menciono anteriormente, el buen desempeño de la gerencia será un punto muy importante para el buen funcionamiento y utilidad del control presupuestal, así como de su uso en la planeación estratégica; es de carácter prioritario operar y rediseñar el control presupuestal con objetividad, distante de mantener ciertos prejuicios acerca de su aplicación y su utilidad.<sup>162</sup>

---

161 Op cit, Burbano Ruíz, Jorge, pp. 12.

162 Ibídem, pp. 12-13.

### **3.3. El control presupuestal como herramienta de competitividad**

Básicamente, las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen los recursos y cómo se utilizan. La concreción del control presupuestal le da una importancia fundamental como herramienta de competitividad ya que el acierto en sus pronósticos y sus correcciones determinará parte del éxito o fracaso de la planeación y de la aplicación de los recursos, la información mostrada por el control presupuestal es una herramienta valiosísima, la cual sin duda mejorará las decisiones tomadas.<sup>163</sup> El autor Gerardo Guajardo, en su obra titulada “*Contabilidad Financiera*” menciona los siguientes tipos de decisiones de negocios:

- *Decisiones de operación. Las actividades como producción de bienes o prestación de servicios, distribución del producto y otras son propias de la operación del negocio.*
- *Decisiones de financiamiento. Un negocio requiere de financiamiento para comenzar a operar y continuar de acuerdo con sus planes.*
- *Decisiones de inversión. Estas decisiones implican la adquisición de nuevos bienes, como terrenos, maquinaria, equipo de transporte, etc.*<sup>164</sup>

Como se muestra, se pueden tomar diversas decisiones basándose y apoyándose en la información proporcionada por el control presupuestal, cuyo fin no es únicamente proporcionar información, sino que además esta información sea aprovechada para lograr los objetivos y metas de la organización, planes, programas, y proyectos tanto por usuarios internos como externos, ya que de esta manera se le da una utilidad y un uso estratégico en la organización. Si se lleva a cabo una correcta aplicación del control presupuestal, se puede convertir en una vigorosa herramienta de competitividad.

A continuación se muestra un cuadro en el cual se señalan algunos puntos o factores en los cuales puede intervenir el control presupuestal para la toma de decisiones respecto a los mismos:

---

<sup>163</sup> Ibídem, pp. 14-15.

<sup>164</sup> Guajardo Cantú, Gerardo, *Contabilidad Financiera*, México, 2000, pp. 69.

Área funcional/ Planeación y control	Ventas Ingresos operacionales	Producción	Personal	Finanzas
<b>Objetivos a corto plazo</b>	Tomar decisiones sobre los productos, precios, plaza y publicidad Elaborar el pronóstico de ventas, presupuesto de publicidad, promoción y gastos de venta. Identificar mercados objetivos para los productos y la competencia. Analizar y evaluar el ciclo de vida de los productos. Calcular volúmenes de ventas por productos, etc.	Tomar decisiones sobre comprar o fabricar, mantener o reemplazar, etc. Elaborar el presupuesto de cantidades a producir y de uso y costos de materiales. Identificar necesidades de materiales y mano de obra. Distribuir racionalmente las actividades del personal. Calcular volúmenes de producción óptimos, tiempos y movimientos.	Evaluación del desempeño Elaborar presupuesto de mano de obra y personal. Determinar las necesidades del personal en tiempo. Elaborar programas para: vinculación, capacitación, desarrollo y promoción.	Analizar y probar nuevos sistemas de información útiles. Elaborar presupuesto de tesorería, de capital y edos. financieros proyectados. Mejorar el sistema contable de la empresa. Identificar los indicadores financieros más importantes. Tomar decisiones sobre aspectos relacionados con efectivo, inventario, etc.
<b>Objetivos a largo plazo</b>	Desarrollar nuevos productos. Desarrollar nuevos mercados para productos existentes. Elaborar presupuestos de ventas a largo plazo.	Innovar y buscar mejores tecnologías. Identificar formas de hacer productos sustitutos. Racionalizar los recursos productivos. Elaborar presupuestos de nuevos productos según p. vtas. a largo plazo.	Buscar el desarrollo con base en el desarrollo del personal. Satisfacer las necesidades más importantes. Planear el desarrollo de los recursos humanos.	Conocer el mercado financiero como fuente principal de financiación de la empresa. Solucionar alternativas de intervención. Elaborar un plan general de utilidades a largo plazo.
<b>Estrategias</b>	Distribución adecuada de productos según su presentación y calidad.	Estandarización de productos en sus elementos básicos.	Determinación de necesidades de formación de las personas.	Adecuada evaluación de proyectos de inversión: títulos valores o activos fijos.
<b>Políticas</b>	Sobre: Precios, medios publicitarios, formas de ventas, canales de distribución, investigación de mercado.	Sobre: Inventarios (materiales, productos en proceso, productos terminados, suministros), compras.	Sobre: Procesos de administración del personal (reclutamiento, selección, contratación, etc.).	Sobre: Activos y pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, cuentas por cobrar, inventarios, descuentos y seguros, etc.
<b>Control Monitoreo Seguimiento Acompañamiento</b>	Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos variaciones.	Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos, variaciones, análisis de informes. Evaluación de cumplimiento. Control sobre procesos productivos. Auditoría de la función producción.	Verificación del cumplimiento de la planeación-variaciones. Análisis de informes. Evaluación. Control y auditoría de personal.	Análisis de informes. Análisis de ejecución del presupuesto. Análisis de márgenes de rentabilidad. Auditoría de la función finanzas.

Burbano Ruíz, Jorge E;  
Enfoque de Gestión,  
Planeación y Control de  
Recursos  
PRESUPUESTOS, Mèx,  
2005. Mc Graw Hill. pp. 29.

Como se muestra en el cuadro anterior, existen diversos factores sobre los cuales se pueden tomar decisiones dentro de una organización, la utilidad del control presupuestal puede convertirse en una gran herramienta competitiva si es que así se desea.

Como se ha señalado a lo largo del capítulo, la buena aplicación del control presupuestal ayuda a optimizar las decisiones tomadas y las modificaciones realizadas a la estructura o a la forma de operar de la organización, es importante que se lleve a cabo un análisis cuidadoso dentro de las partidas presupuestarias para que esto ayude a detectar de mejor manera las mejores adecuaciones a la organización, sus planes y programas y de esta forma sacar provecho o adquirir ventaja competitiva frente a los demás.

## 4. Caso Práctico: Grupo Metal Intra S. A. P. I. de C. V.

---

La información presentada en el presente capítulo puede sufrir de modificaciones por motivos de confidencialidad en los datos presentados, la mayoría de los datos fueron obtenidos de documentos electrónicos; cabe mencionar que esto no afecta de algún modo la investigación presente.

Grupo Metal Intra (de ahora en adelante la nombraremos G. M. I., organización objeto de la presente investigación), es una empresa que se desarrolla en el sector de la construcción. (Constituida inicialmente como sociedad anónima de capital variable, pasando posteriormente además a promotora de inversión) La construcción en general se define como:

*“La combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles, importante proveedora de bienes de capital fijo, indispensables para el sano crecimiento de la economía; la industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, instalaciones telefónicas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación no residencial, entre otras”.*<sup>165</sup>

De acuerdo a lo anterior G. M. I. es una empresa dedicada a la construcción de proyectos comerciales y habitacionales con sistemas desmontables y de rápida edificación. La cual cuenta con tecnología propia, lo que facilita su adaptación a las necesidades de sus clientes.

---

<sup>165</sup> Esta definición pertenece a un caso práctico, realizado de un manual de compras del 2009, Grupo Metal Intra.

#### **4.1. Entorno y situación actual**

Grupo Metal Intra se inició hace aprox. más de 50 años operando en el sector de la construcción bajo otras razones sociales, actualmente está constituida bajo el nombre ya mencionado. A lo largo de su trayectoria G. M. I. ha buscado disponer de una tecnología avanzada constituyendo a esta como una ventaja competitiva puesto que significa producir más con menos recursos.

GMI ha buscado posicionarse dentro del mercado nacional como una de las empresas líderes en el marco nacional, compitiendo frente a grandes constructoras (tal es el caso de Ingenieros Civiles Asociados (ICA), o Grupo Carso, Mecalux, por mencionar algunos de los más sobresalientes) en proyectos tales como edificios escolares y gubernamentales, centros de distribución, hangares, oficinas, etc.

Además de los diversos proyectos realizados por la organización, G. M. I. ha participado en diversas organizaciones y eventos en pro de la construcción, por mencionar algunos tenemos los siguientes:

- Congresos (CONOREVI, etc.).
- Exposiciones (Expo CIHAC, Expo vivienda, Expo Tur, Expo Ferre, etc.).
- Cámaras industriales (CANACINTRA, etc.).

Actualmente GMI es una empresa además especializada en la manufactura de sistemas de almacenamiento para materiales, así como estanterías móviles, entrepisos, etc.<sup>166</sup>

Posee el liderazgo en sistemas rápidos de construcción en México y Latinoamérica, cuenta con líneas de fabricación constituidas por productos del más alto nivel de calidad en todo el continente. Recientemente exporta y realiza proyectos en otros países, tal es el caso de Guatemala, El Salvador, Estados Unidos, etc.<sup>167</sup> Entre los principales clientes de G. M. I. se encuentran Casas GEO, Wal-Mart, CEMEX,

---

166 <http://www.metalsistem.com.mx/?detectflash=false>, (consulta del 12 de enero de 2011).

167 <http://www.gmi.com.mx/QuienesSomos.php>, (consulta del 12 de enero de 2011).

Gobierno del Estado de Querétaro, Gobierno del Estado de Chiapas, Grupo Modelo, entre otros.<sup>168</sup>

El principal objetivo de G. M. I. es cubrir las necesidades de construcción en los sectores de vivienda, salud, educación, industria y gobierno con el interés de cooperar para mejorar la calidad de vida, ofreciendo tecnología, rapidez y facilidad de construcción, calidad en materiales, variedad en acabados y costos competitivos respecto a la construcción tradicional,<sup>169</sup> además de buscar el desarrollo sustentable en sus edificaciones.

Otro aspecto significativo dentro del largo camino de G. M. I. es la internacionalización que ha buscado a lo largo de los últimos años de operación; para una constructora que se propone ingresar en el mercado global, no es tan fácil, ya que en lugar de posicionar sus servicios y productos, antes debe posicionarse él mismo como empresario y saber operar en ese medio que ofrece muchos elementos desconocidos, que frecuentemente son clave para el buen término de una obra: lenguaje, cultura, sistemas políticos y gubernamentales, legislación, prácticas comerciales y de negocios, disponibilidad de trabajar, infraestructura en comunicación, economías de diferente estabilidad y enfoque, sin embargo la apertura a nuevos países ha contribuido al crecimiento, posicionamiento y experiencia del grupo en el sector de la construcción, además de la creación de alianzas estratégicas con firmas locales.

A través de lo largo de los años, algunos de los aspectos que G. M. I. ha buscado mejorar son los siguientes:

- Métodos: Encaminados a la reducción de costos y las prácticas de diseños arquitectónicos.
- Equipo: Adquisición de maquinaria y equipo de alta tecnología como grúas trepadoras, etc.

---

<sup>168</sup> <http://www.teisamex.com/home.html>

<sup>169</sup> <http://www.gmi.com.mx/QuienesSomos.php>, (consulta del 12 de enero de 2011).

- Materiales: Uso de nuevos materiales para reducir los costos e incrementar su vida útil.
- Componentes: Dirigido a la construcción prefabricada de sistemas rápidos, dado que se encontraba cautiva.

G. M. I. se desarrolla en diversas divisiones dentro de la construcción, los sectores más importantes en los cuales se desarrollan son los siguientes:

- a. Sistemas de almacenamiento: Sistemas de almacenaje con productos de diversos tipos (racks de diversos tipos, estantería de 2 niveles, deslizable, etc.), dirigidos al aprovechamiento óptimo de los espacios, permitiendo alcanzar máximas alturas. Como ejemplo se puede mencionar la realización de: sistema de almacenamiento para CEDIS Wal-Mart en Culiacán, el sistema de racks drive en compañía. Pharma Frigo, etc.
  - Bibliotecas.
  - Almacenes.
  - Centros de distribución.
  - Almacenamiento masivo y archivos.
  - Estanterías comerciales.<sup>170</sup>
  
- b. Educación: Aulas y espacios educativos con características estructurales, termo acústicas y ergonómicas. Algunos ejemplos son: Universidad Nacional Aeronáutica de Querétaro (UNAQ), Tec Milenio Querétaro y San Juan del Rio, la Estructura Modular 3D Acceso Tecnológico de Tepic, etc.
  - Aulas.
  - Jardín de niños.
  - Centros educativos y de capacitación.
  - Gimnasios, auditorios y edificios especiales.
  - Talleres.
  - Módulos sanitarios.<sup>171</sup>

---

170 <http://www.gmi.com.mx/almacenamiento.php>, (consulta del 12 de enero de 2011).

171 <http://www.gmi.com.mx/educacion.php> (consulta del 12 de enero de 2011).

c. Industrial: Desarrollo de proyectos industriales e iniciativas de inversión para la instalación de empresas con infraestructura y tecnología de primera clase, tales como los almacenes de arcilla y aditivos de CEMEX, Hangar de Aerolíneas Ejecutivas, de Aeroméxico, Harley Davidson Querétaro, el propio Centro de distribución de G.M.I. en la zona de “El Marqués”, en el estado de Querétaro.

- Centros de distribución.
- Naves industriales.
- Hangares.
- Oficinas y mezanines.
- Casetas y módulos.
- Sistemas de almacenamiento inteligente.<sup>172</sup>

d. Social: Realización de diversos proyectos para mejorar la infraestructura social con enfoque hacia el desarrollo económico sustentable. Algunos proyectos realizados por G.M.I. dentro de esta división son Instituto Nacional de Infraestructura Física y Educativa de Durango (INIFED), de Chiapas (INIFECH),

- Vivienda.
- Campamentos.
- Clínicas de salud y hospitales.
- Subestaciones.
- Guarderías.
- Hoteles.
- Centros deportivos y recreativos.<sup>173</sup>

---

172 <http://www.gmi.com.mx/industrial.php> (consulta del 12 de enero de 2011).

173 <http://www.gmi.com.mx/social.php> (consulta del 12 de enero de 2011).

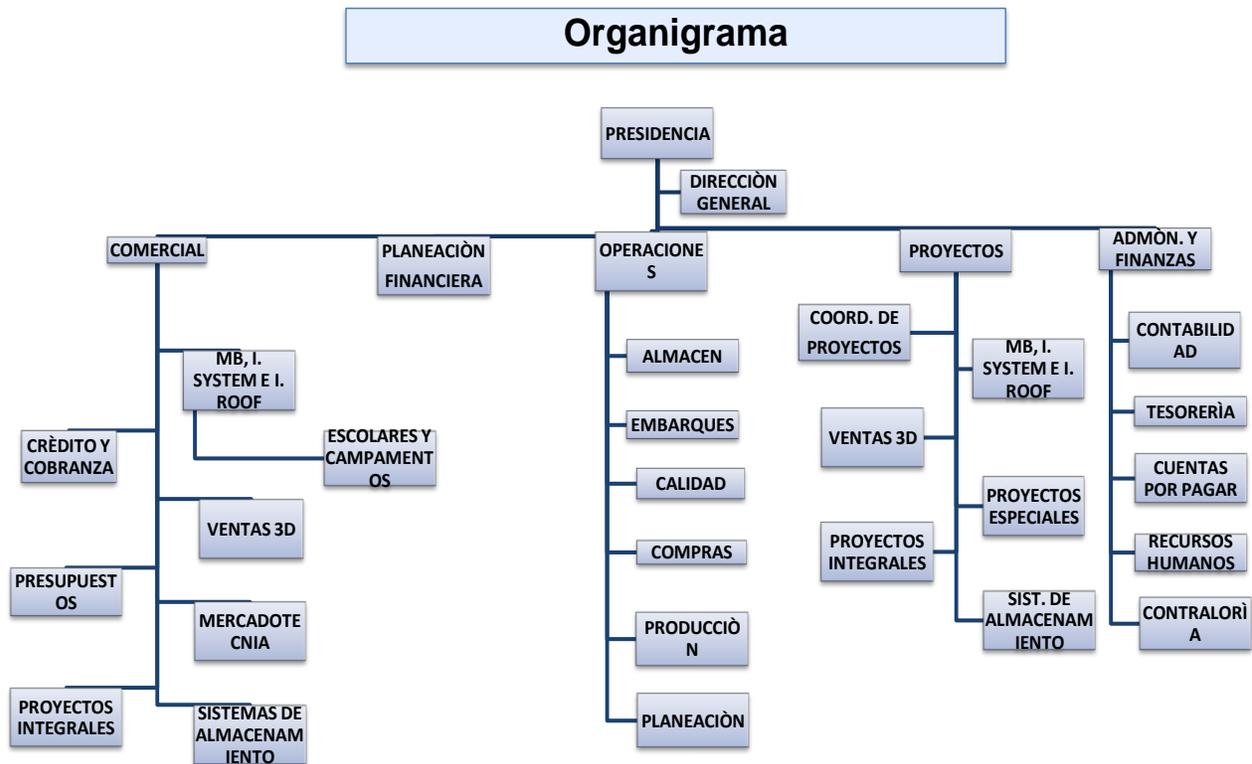
Actualmente G. M. I. ofrece diversos productos dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

<b>Artículo o producto</b>	<b>Característica</b>
<b>Intralock</b>	Sistema de paneles rolados y ranurados fabricados en acero galvanizado con aplicaciones en pisos, escaleras, mezanines, etc.
<b>Intrarroof</b>	Armaduras fabricadas en acero galvanizado rolado en frío para techos y muros.
<b>Intrasystem</b>	Perfiles metálicos galvanizados rolados en frío.
<b>Mini Space</b>	Sistema metálico y de PVC que proporcionan servicios seguros de auto almacenaje.
<b>CAPRE</b>	Sistema industrializado para el almacenamiento y manejo de materiales para carga media y pesada (Rack dinámico, rack selectivo, push back, drive inn y auto soportables).
<b>Metalsistem</b>	Sistema de estantería ligera galvanizada sin tornillos para carga ligera y media.
<b>Intrasigma</b>	Sistema para la construcción de edificios, mezanines y pisos elevados.
<b>Mega Wall</b>	Muros de PVC espumado para creación de espacios interiores y exteriores.

#### 4.1. Metodología del control presupuestal en G. M. I.

La metodología que G. M. I. maneja respecto a la elaboración de presupuestos y control presupuestal se muestra en este tema, pueden existir temas o puntos que el lector considere importantes para el desarrollo de este tema, sin embargo, debido a motivos de confidencialidad no es posible presentar toda la información deseada; como se señaló anteriormente, algunos datos fueron modificados, específicamente los datos numéricos o cuantitativos, no obstante la información proporcionada para el desarrollo de este trabajo fue empleada con la intención de aprovecharse al máximo.

Antes de mencionar los aspectos importantes para el desarrollo de este tema, se considera de suma importancia mostrar el organigrama de la organización:



Es importante que se conozca la estructura organizacional, ya que ayuda a tener una mejor visión de la aplicación y la estructura del presupuesto.

Pasando a otro aspecto, algunos puntos clave dentro de G. M. I. para la elaboración de los presupuestos y la aplicación del control presupuestal son los siguientes:

Presupuesto	Información	Responsable
<b>Ventas</b>	Pronosticos de Gastos Condiciones Económicas Condiciones de Mercado	Dirección Comercial Resposables de Líneas de Negocio Planeación Financiera
<b>Costos</b>	Pronostico de Ventas por Línea Inventarios iniciales de Materiales Inventarios iniciales de Productos Terminados Materiales Mano de Obra Eficiencia Maquinaria Precios y tendencias de Insumos Fletes	Operaciones Contabilidad Compras Planeación Financiera
<b>Gastos</b>	Head Count por área Gastos Directos por área Gastos de Manteminieto Gastos asignables a Inmuebles (Luz, Agua, Predio, etc.) Renta de Inmuebles Impuestos locales Otros	Responsables de Centros de Responsabilidad Operaciones Contabilidad Planeación Financiera
<b>Activos Fijos</b>	Necesidades de reemplazo de equipos y maquinaria Compra de Maquinaria para cumplir con capacidad Req. Compra de Maquinaria Por Expansión y Nuevos Prod. Otros	Comité Directivo Operaciones

Como se puede notar, los aspectos mostrados son aspectos básicos para la elaboración de los presupuestos a controlar, dicho de otra forma, estos aspectos son la base de la justificación de las asignaciones de los recursos monetarios a los rubros presupuestales, sin embargo no son los únicos que deben contemplarse.

#### **4.2.1. Objetivos de planeación financiera y su correlación con su estructura presupuestal**

Dentro de G.M.I. los objetivos referentes a planeación financiera son los siguientes:

- Definir efectivamente las metas trazadas por el Comité Directivo, traducidas en márgenes financieros.
- Mejorar la planeación del grupo a través de la definición de objetivos cuantificables de cada una de las divisiones /centros de responsabilidad del grupo.
- Realizar un análisis periódico de los resultados que permita tomar medidas correctivas que permitan alcanzar los resultados esperados por el Comité Directivo.
- Facilitar el control administrativo.

Como se puede notar, el control presupuestal contribuye en gran medida a los objetivos de planeación financiera de G. M. I. ya que tal como se muestra, el control presupuestal influye en los cuatro aspectos arriba mencionados (definición de objetivos, planeación óptima, análisis periódico y control administrativo).

En referencia a su correlación con su estructura presupuestal, la estructura presupuestal de G.M.I. esta desarrollada y encaminada a contribuir al logro de los objetivos, esta estructura debe estar conformada de acuerdo a los objetivos financieros que se plantean.



En el caso de G. M. I. es nombrada plan financiero, el cual es dividido en cuatro grandes rubros, como se puede notar, la estructura esta desarrollada de forma general de tal forma que intenta abarcar todas las áreas generales o centros de responsabilidad de la organización.

**Presupuesto Operativo:** Dentro del presupuesto operativo, se desarrollan los presupuestos ligados puramente a la operación de la empresa, tal es el caso de las ventas, la producción, y demás gastos relacionados con la operación misma, tales como gastos de mercadotecnia y publicidad, gastos de distribución, administrativos, etc.

**Proyección de flujos de efectivo:** Este aspecto es muy importante, ya que en el se mostrarán todas las entradas y salidas de efectivo, ya sean producto de pagos por ventas al contado, a crédito, productos financieros, venta de activo, etc.

**Presupuesto de inversión en activos fijos:** Refleja las erogaciones producto de adquisiciones de nuevo mobiliario e inmobiliario, ya sea por renovación de maquinaria, expansión de instalaciones, etc.

**Presupuesto financiero:** Este aspecto es muy importante, dentro del presupuesto financiero se muestra la manera en la cual se está aplicando el capital, la obtención de créditos y el costo que esto generará, así como nuevas aportaciones al capital.

#### **4.2.2. Manual de control presupuestal de G. M. I.**

A continuación se muestra el manual de control presupuestal de G. M. I., dentro de este tema se muestra el calendario presupuestal, así como las funciones de los personajes involucrados dentro de la aplicación del control presupuestal. Es importante mencionar que el manual de control presupuestal fue modificado en el diseño por aspectos de similitud con el resto del presente documento, sin modificar el índice o guión, ya que la enumeración puede dar origen a confusión en el lector.

## **Manual de procedimientos de Control Presupuestal**

### **Índice**

**Objetivo.**

**Alcance.**

**Propósitos del control Presupuestal.**

**Definiciones.**

#### **Políticas**

##### **1. Responsabilidades y funciones.**

- 1.1. Presidencia.
- 1.2. Comité Presupuestario.
- 1.3. Encargado de Planeación financiera.
- 1.4. Líderes Generales
- 1.5. Líderes funcionales y gerentes de área.
- 1.6. Funcionarios Grupo GMI.

##### **2. Elaboración del presupuesto.**

- 2.1. Comité Presupuestario.
- 2.2. Calendario Presupuestal.
- 2.3. Pronóstico de ventas.
  - 2.3.1. Workshop
- 2.4. Presupuestos de gastos de operación.
- 2.5. Ajuste de Gastos Operativos.

##### **3. Aplicación del control presupuestal.**

- 3.1. Evaluación y corrección de políticas presupuestales.
- 3.2. Revisión de partidas presupuestales.
- 3.3. Elaboración del reporte de observaciones al presupuesto.
- 3.4. Modificaciones y actualizaciones al presupuesto.

**Objetivo.**

Contar con elementos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos trazados por la Dirección General.

**Alcance.**

Todos los empleados y funcionarios de las empresas que forman parte de Grupo GMI.

**Propósitos del control presupuestal.**

Los propósitos de la aplicación del control presupuestal dentro de Grupo Metal Intra S.A. P. I. de C. V. son los siguientes:

7. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo y una adecuada planeación.
8. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
9. Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido.
10. Ofrecer una forma de evaluar el desempeño organizacional.
11. Lograr la coordinación del esfuerzo de los involucrados para el logro de los objetivos.

## **Definiciones:**

- **Presupuesto:** Es la cuantificación de los objetivos trazados por la dirección general en un ejercicio determinado.
- **Partida Presupuestal:** Se refiere a cada rubro o renglón, dentro del presupuesto.
- **Presupuesto original:** Presupuesto autorizado por el Comité Presupuestario al iniciar un ejercicio presupuestal.
- **Presupuesto modificado:** Presupuesto original que ha presentado ampliaciones o reducciones en el transcurso de un ejercicio presupuestal.
- **Cedula de Ajuste:** Hoja de trabajo en la cual se describirán los ajustes a las partidas presupuestales.
- **Revaluación Trimestral de presupuesto (pronóstico):** Evaluación y medición trimestral que deberá realizarse al presupuesto maestro.
- **Primer revaluación semestral:** Evaluación y medición que se realiza al finalizar el primer semestre de cada ejercicio al presupuesto maestro.
- **Variaciones:** Desviaciones entre lo presupuestado y lo real.
- **Adelanto de calendario:** Asignación de recursos por adelantado de calendario mensual de determinada partida en alguna línea de acción siempre y cuando cuente con disponible en su saldo asignado global.

## ***Políticas:***

El apartado 1 muestra las responsabilidades y funciones que tienen cada uno de los involucrados en la elaboración y procedimiento del control presupuestal dentro de Grupo Metal Intra.

### ***1. Responsabilidades y funciones.***

#### ***1.1. Presidencia.***

- 1.1.1. Formalizar el arranque del presupuesto.
- 1.1.2. Definir los objetivos generales del Comité Directivo y de la Dirección General.
- 1.1.3. Definir parámetros para el cumplimiento de objetivos corporativos.
- 1.1.4. Autorizar el presupuesto maestro.

#### ***1.2. Comité Presupuestario.***

- 1.2.1. La consolidación de todos los presupuestos para la obtención del presupuesto maestro.
- 1.2.2. Revisión y corrección de los presupuestos de gastos de operación.
- 1.2.3. Cuantificar los objetivos especificados por el presidente de este comité.
- 1.2.4. Antefirma del presupuesto maestro.
- 1.2.5. Presentación del Presupuesto maestro a Presidencia y Dirección General.
- 1.2.6. Definir y publicar límites, alcances de cada concepto

#### ***1.3. Encargado de Planeación financiera.***

- 1.3.1. Aprobar el presente procedimiento.
- 1.3.2. Revisión y corrección de las políticas presupuestales.
- 1.3.3. Determinación, revisión y evaluación de las desviaciones presupuestales.
- 1.3.4. Autorizar adelantos de calendario.
- 1.3.5. Elaboración del calendario presupuestal donde se definan con claridad los objetivos de cada una de las etapas del proceso, los responsables y los tiempos límites de entrega.
- 1.3.6. Vigilar que se cumpla lo establecido en el presente procedimiento.
- 1.3.7. Analizar e informar sobre los saldos presupuestales de manera mensual.
- 1.3.8. Firmar de elaborado los reportes presupuestales.
- 1.3.9. Elaborar cédulas presupuestales que permitan clarificar los conceptos presupuestales y que permitan estandarizar la información de cada uno de los responsables.

#### **1.4. Líderes Generales.**

- 1.4.1. Dar asesoría y retroalimentación a los líderes funcionales
- 1.4.2. Revisar que los presupuestos cumplan con los lineamientos generales establecidos por la Dirección General.
- 1.4.3. Coordinar la conjunción de todos los sub presupuestos y la consolidación en el presupuesto maestro.
- 1.4.4. Presentar el presupuesto maestro al Comité Presupuestario.

#### **1.5. Líderes funcionales y gerentes de área.**

- 1.5.1. Vigilar que se cumpla lo establecido en el presente procedimiento.
- 1.5.2. Aplicar lo establecido en el presente procedimiento.
- 1.5.3. Cuantificar las necesidades de cada área
- 1.5.4. Llenar las cédulas presupuestales
- 1.5.5. Entregar de acuerdo al calendario establecido los presupuestos y las cédulas auxiliares.

#### **1.6. Funcionarios Grupo GMI.**

- 1.6.1. Apegarse a lo establecido en el presente procedimiento.

## **2. Elaboración del Presupuesto.**

La elaboración del presupuesto es la fase más importante dentro del control presupuestal, ya que del estudio y la interpretación del mismo dependerán las observaciones y opiniones emitidas, que servirán como base para la toma de decisiones. La elaboración del presupuesto se llevará a cabo en conjunción con los diversos departamentos o líderes funcionales.

### **2.1. Comité Presupuestario.**

Con el objeto de coordinar la elaboración del presupuesto anual será necesario que se establezca un comité de presupuesto el cual estará conformado de la siguiente manera:

<b>Dirección General</b>	<b>Director General</b>
<b>Líderes Generales</b>	<b>Responsable de Planeación Financiera</b> <b>Responsable de Administración y Finanzas,</b> <b>Of. Urbina</b> <b>Responsable de Administración y Finanzas,</b> <b>San Juan del Rio.</b>
<b>Líderes Funcionales</b>	<b>Directores Divisionales</b> <b>Gerentes de Área</b>

## 2.2. Calendario Presupuestal.

Antes de comenzar la elaboración del presupuesto (**la duración del presupuesto será de un ejercicio fiscal**), se realizará un *calendario presupuestal*, el cual deberá apegarse lo más posible a la siguiente representación:

Fecha	Actividad	Encargado(s)
<b>Principios de septiembre</b>	Elaborar la proyección de ventas.	Dirección Comercial
<b>Fines de septiembre</b>	Entregar proyección de ventas a Planeación Financiera para su ajuste y aprobación.	Dirección Comercial
<b>Principios de octubre</b>	Entregar el pronóstico de ventas a las áreas que la elaboración de su pronóstico dependa directamente del pronóstico de ventas. Determinar capacidad para producir y costos unitarios.	Comité Presupuestario
<b>Mediados de octubre/ Principios de noviembre</b>	Desarrollar los presupuestos de gastos operativos por centros de costo.	Directores divisionales y Gerentes de Área
<b>Mediados de noviembre</b>	Entregar los presupuestos de gastos operativos con los detalles de soporte al encargado de Planeación Financiera.	Directores divisionales y Gerentes de Área
<b>Fines de noviembre</b>	Revisión, ajuste y desarrollo de la narración para presentar el presupuesto a la dirección.	Comité Presupuestario
<b>Principios de diciembre</b>	Realización de modificaciones implantadas por la Dirección.	Comité Presupuestario
<b>Mediados o fines de diciembre</b>	División del presupuesto por periodos o meses para la comparación real/presupuesto.	Encargado de Planeación Financiera

### **2.3. Pronóstico de ventas.**

**2.3.1.** El pronóstico de ventas servirá como base para la determinación de los demás presupuestos, ya que es la piedra angular de los presupuestos.

**2.3.2.** Además de seguir la metodología descrita en el Workshop, debemos considerar los siguientes factores para la elaboración del pronóstico de ventas:

- a) Cifras históricas.
- b) Política de precios.
- c) Costo de producción o de compra.
- d) Productos nuevos o mejorados.
- e) Cantidad destinada a promoción de ventas.
- f) Situación financiera general de la compañía.
- g) Condiciones generales de los negocios.
- h) Naturaleza de la competencia.
- i) Demanda de los consumidores.
- j) Capacidad de compra de los consumidores.

**2.3.3.** La elaboración de las estimaciones para la proyección de ventas será responsabilidad directa de la Dirección Comercial, el Director Comercial será el encargado de delegar la responsabilidad de la estimación de las partidas presupuestales de ventas de acuerdo a su criterio y juicio profesional.

## 2.4. Metodología para alcanzar los objetivos de venta (Workshop).

La metodología que se debe seguir para alcanzar los objetivos de venta planteados es la siguiente:

Análisis de costos con base a información histórica por tipo de solución, rubro y contratista.	Administración y Finanzas
Generar un formato por solución que contenga los requerimientos mínimos para hacer una buena cotización.	Área comercial
Aterrizar las necesidades del cliente y dirigirlas a estandarizar los productos.	Área comercial
Generar una modularidad base para cada solución.	Área comercial
Generar un programa de suministro por proceso constructivo.	Integra
Con base en el análisis de costos y la modularidad, parametrizar la presupuestación.	Comité Presupuestario
Desarrollar modelos de ingeniería que contengan las especificaciones de cada tipo solución, con el objeto de tener listas de materiales y planos de producción tipo.	Ingeniería, Compras, Producción
Encaminar el esfuerzo de ventas hacia la base de datos que ya cuenta el área comercial y darle seguimiento puntual a las gestiones de venta realizadas preferentemente a través de un CRM (Customer Relationship Management).	Área Comercial
Desarrollar un equipo de venta que le de seguimiento a la base de datos.	Área Comercial
Desarrollar una política de venta que incluya mecánicas de financiamiento, formas de pago y cobranza.	Área Comercial
Desarrollar un modelo de costeo que permita conocer los márgenes reales de cada solución y que permita contar con una adecuada técnica para determinar el precio.	Administración y Finanzas, Área Comercial
Incluir exposición de producto en ferias nacionales y conocer tecnologías internacionales.	Área Comercial

---

Contar con materiales promocionales que permitan mejorar el posicionamiento y tener mayor impacto con los prospectos	Mercadotecnia
Desarrollar un especialista en presupuestos exclusivo para Hangares, Naves y multiniveles	Área Comercial, Presupuestos
Contar con un software que permita dar seguimiento a los procesos en obra	Integra
Análisis del entorno económico con el objeto de identificar amenazas y oportunidades	Administración y Finanzas, Área Comercial
Identificar los ciclos de negocio para mejorar la programación de la producción.	Área Comercial, Producción
Establecer una red de contactos de alto nivel que nos permita contar con una base para la comercialización de los productos.	Área Comercial

---

## **2.5. Presupuesto de Gastos de Operación.**

**2.5.1.** *Gastos Directos por unidad de responsabilidad.* Los Líderes Generales entregan a los líderes funcionales la siguiente documentación dentro de los primeros 5 días hábiles después del arranque del proceso:

- Gastos Directos por área de Enero a Septiembre (acorde con el pronóstico de ventas).
- Detalle de estructura y Head Count Mensual.
- Machote o formato de Cédulas de Gastos

**2.5.2.** *Gastos Asignables.* Se refiere a los gastos o egresos que no sean propios de un centro de costos único, sino que puedan corresponder a varios centros de costos o varias compañías del grupo, y por su naturaleza sean propensos a prorrateo, tal como seguros, etc.

2.5.2.1. *Gastos Áreas Staff.* Los líderes funcionales correspondientes a áreas Staff que proporcionan servicios a distintas compañías del grupo recibirán de los líderes funcionales una cedula de tiempo asignable a las empresas del grupo.

2.5.2.2. *Gastos Corporativos.* Los gastos corporativos que se describen en el anexo 1 se asignarán a cada empresa de acuerdo a un criterio que definen los líderes generales y que es autorizado por la Dirección General. El cálculo de dichos conceptos es responsabilidad de los líderes generales.

## **2.6. Ajuste de Gastos operativos.**

**2.6.1.** La modificación o ajuste de los gastos operativos sólo podrá ser realizada con previa revisión y autorización por el Comité presupuestario o en su caso por el director de planeación financiera, la cual deberá estar sustentada y justificada por algún documento.

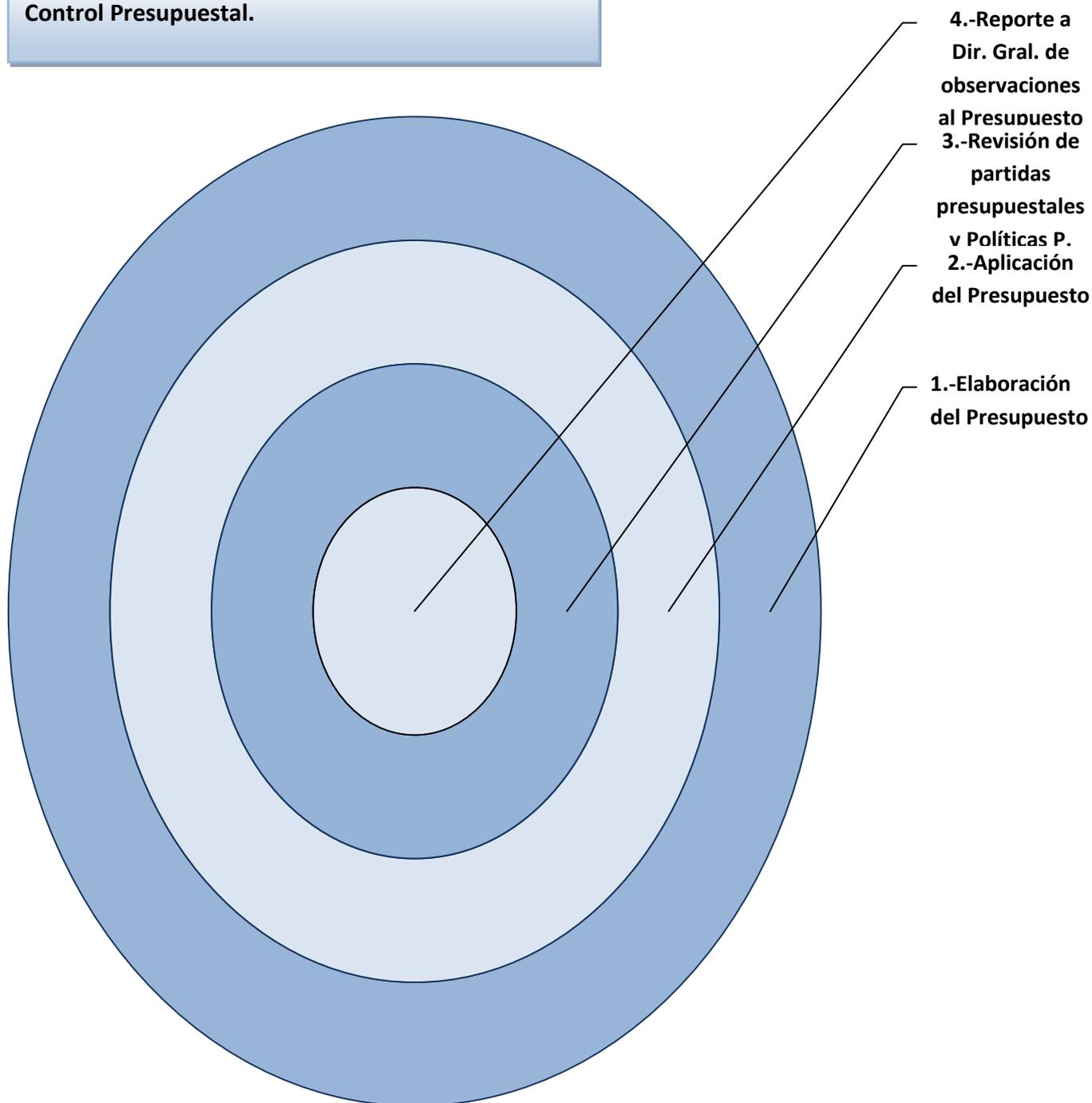
**2.6.2.** El ajuste o modificación a los gastos operativos se deberá realizar a través de una cédula de ajuste, la cual deberá ser elaborada por el director de planeación financiera, esta cédula debe contener al menos los siguientes puntos:

- Responsable

- Centro de costos
- Partidas presupuestales a ajustar
- Causa o justificación detallada del ajuste.

### 3. *Aplicación del control presupuestal.*

**Procedimiento General para la aplicación del Control Presupuestal.**



### **3.1. *Evaluación y corrección de políticas y desviaciones.***

**3.1.1.** La evaluación y posibles correcciones de las políticas presupuestales y las desviaciones presupuestales deberán ser propuestas por los líderes generales. La evaluación de la funcionalidad de las políticas presupuestales se hará de la siguiente forma:

- Se determinará el alcance de los objetivos trimestrales de acuerdo a lo trazado por la Dirección General.
- Se establecerá la funcionalidad de las políticas presupuestales en base al alcance de los objetivos trimestrales y semestrales, así mismo las limitantes que ocasionan.

### **3.2. *Revisión de partidas presupuestales.***

**3.2.1.** Se deberán determinar las desviaciones o variaciones ocasionadas por cada rubro o partida, estas deberán estar justificadas, las cuales en el momento de su ejecución debieron estar autorizadas por la Dirección General.

**3.2.2.** Variaciones en el costo. Las variaciones porcentuales que presenten los distintos proyectos con respecto al presupuesto interno, serán sumadas.

**3.2.3.** Terminación oportuna. Se ponderará los proyectos concluidos a tiempo con respecto al total de los proyectos.

**3.2.4.** Días de cobranza. Se evaluarán los días de cobranza y se determinará del total de los proyectos los días de cobranza.

### **3.3. *Elaboración del reporte de observaciones al presupuesto.***

**3.3.1.** De acuerdo a la evaluación y revisión de las desviaciones en las partidas presupuestales, el director de planeación financiera deberá solicitar las observaciones aplicables a los directores y líderes generales (entregar la información mencionada en tiempo y forma es obligación de los directores y líderes generales).

**3.3.2.** El director de planeación financiera deberá analizar las observaciones al presupuesto y emitir conclusiones.

- 3.3.3. Se deberá elaborar un reporte de observaciones al presupuesto el cual explique y justifique las desviaciones más representativas al presupuesto, las observaciones o comentarios deberán expresarse de acuerdo al juicio y criterio profesional del director de planeación financiera.
- 3.3.4. El reporte será revisado por el Comité presupuestario y dirección general.

#### **3.4. *Modificaciones y actualizaciones al presupuesto.***

- 3.4.1. Las modificaciones realizadas al presupuesto deberán estar sustentadas y justificadas por algún documento firmado por el encargado de planeación financiera.
- 3.4.2. Las fechas de modificaciones del presupuesto serán publicadas por el director de planeación financiera.
- 3.4.3. Las modificaciones al presupuesto producto del análisis y discusión del reporte de observaciones al presupuesto, serán sustentadas por el documento que lleva el mismo nombre, siempre y cuando hayan sido autorizadas por el Comité presupuestario.
- 3.4.4. Las modificaciones presentadas servirán de base de apoyo para la elaboración del presupuesto del siguiente año.

## Conclusiones

---

El control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo y además provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

El control presupuestal nació con la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, sirve como control de gestión ya que pretende que todos los elementos de la organización actúen de la manera mas apropiada para el logro de los objetivos y además ayuda a elegir el comportamiento de los responsables de tomar las decisiones, ofrece un lenguaje unitario (monetario), el cual permite una representación comparable de actividades diferentes y es condición necesaria para que se den, de forma racional, decisiones a favor o en contra de determinadas alternativas de acción. El control presupuestal seguirá siendo bueno en la medida en que sus resultados y efectos se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación actual o que se anticipe, de lo contrario se convertirá en una carga laboral y costosa.

Los propósitos básicos del control presupuestal son encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo, formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida, ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido, ofrecer una forma de evaluar el desempeño organizacional, ayudar a la organización, como una herramienta administrativa y lograr la coordinación del esfuerzo de los involucrados para el logro de los objetivos.

Los objetivos del control presupuestal son estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto, sistematizar todas las actividades, atendiendo a los objetivos y a la organización, establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas

las actividades de la empresa, ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos, establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales.

Una de las principales limitaciones del control presupuestal es que los presupuestos están basados en estimaciones, en muchas organizaciones la función del control presupuestal es tomada como una herramienta que ata el comportamiento de la gente; la efectividad del control presupuestal dependerá en gran medida del buen criterio utilizado en su preparación y durante su operación, el control presupuestal requiere de monitoreo continuo para poder controlar y evaluar las desviaciones presupuestales, así mismo requiere de continuas adaptaciones a las circunstancias que se vayan presentando a lo largo de su aplicación.

El control presupuestal ha sido una de las técnicas de análisis financiero más usadas, ya que brinda información certera en un lenguaje común para los diversos administradores de las organizaciones, la información generada por el control presupuestal contiene un grado de objetividad aceptable y respetable. Ningún método, técnica, o herramienta es cien por ciento certera, ya que siempre quedará ese espacio que el administrador deberá cubrir con su criterio, enfoque y manejo del control presupuestal.

Es necesario partir de una idea de orden metodológico mental, de tal forma que se rechace de antemano la improvisación, y se parta de la idea de que existen un conjunto de pasos y etapas que es necesario seguir para la realización provechosa y que si se hace caso omiso, se incurre en el peligro de embrollarse, de perderse y de retardar el éxito de la investigación o bien de favorecer su fracaso. La información será el elemento básico sobre el que descansen nuestras opiniones, pues estas reflejarán profundidad o superficialidad en el conocimiento de sus características y facetas, a la vez que revelaran nuestro conocimiento general del tema.

La relación dentro del control presupuestal se da bajo tres aspectos básicos: los elementos de trabajo (recolección de la información y métodos empleados en su elaboración), las técnicas empleadas (procedimientos empleados para determinar

los estándares de los elementos del costo) y los principios (guías específicas o moderadores de criterio).

Para poder emplear la metodología correctamente es necesario contar con un sistema contable, el cual pueda ser utilizado para desarrollar la actividad presupuestaria y poder ubicarnos en una situación óptima, una vez desarrollados los aspectos de la organización, se atenderían tales como el apoyo de la administración, la empatía y la confianza del personal con la organización, la correcta división de funciones, la comunicación y la coordinación entre las diversas áreas y los diferentes niveles jerárquicos, la concientización de personal con poder de mando y toma de decisiones o influyentes en el resultado de la operación y la situación económica y financiera de la organización.

Como ya se mencionó, un factor fundamental del control presupuestal es la aplicación de los principios básicos, mismos que sirven como base fundamental para desarrollar una administración planificada (organización), incitan a la formulación y revisión de varias alternativas (planeación), permiten desarrollar el control presupuestal de una forma más dinámica y eficiente (dirección) y reglamentan los esfuerzos individuales sin menoscabar la eficiencia, decisión o entusiasmo de los funcionarios.

Dentro de las características más importantes del control presupuestal se encuentra el enfoque de sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario, sus objetivos deben estar claramente definidos, constituye un medio de coordinación, medición y control de las operaciones, así mismo debe ser costeable y estar representado no sólo en forma cualitativa, sino también cuantitativamente.

Las funciones del control presupuestal en las organizaciones son de reparto, de pronóstico, de control y de coordinación, las cuales están encaminadas principalmente a la optimización y el mejor aprovechamiento de los recursos.

Para llevar a cabo la implantación del control presupuestal (algunos autores sugieren implantarlo de manera previa y también definitiva poco a poco) es necesario que se realice un estudio preliminar de la organización, en el cual se de un conocimiento amplio de la organización, requiere del análisis de distintas

variables que se presentan a nivel interno y externo; se debe asignar un encargado del control presupuestal, el cual actúe como coordinador entre todas las labores presupuestarias, su labor es meramente de coordinación, análisis, concientizadora y educativa. Otro paso primordial es la fijación del periodo presupuestal, es decir la planeación de las actividades a desarrollar en un lapso determinado, el cual puede venir plasmado en el manual de control presupuestario, ya que en el se muestran las formas y procedimientos que deben seguirse en la preparación y control de los presupuestos, debe cubrir las necesidades particulares de cada empresa, a su vez señalar un sistema de indicadores de control. Posteriormente se analizará la operación de la empresa (variaciones) para identificar las causas y analizar los resultados y las adecuaciones, el control presupuestal debe tener un grado de flexibilidad que permita su adaptación a nuevos planes estratégicos.

Los presupuestos son uno de los elementos del proceso total de planeación y son esenciales para el control y una eficaz administración de la organización. Es necesario que se les organice y administre correctamente, la administración del proceso presupuestal es una función que resulta fundamental para que la empresa opere fluida y correctamente. Una aplicación muy importante del control presupuestal es dentro de la planeación, ya que los presupuestos son la traducción a términos cuantitativos de los planes organizacionales.

Para que el control presupuestal sea un instrumento que permita orientar de forma eficaz la toma de decisiones, es necesario que su confección esté ligada con el plan estratégico a largo plazo, ambos procesos, se deben enlazar y conectar, los planes estratégicos con los planes operativos, ya que cada falta de conexión tiene como consecuencia que la estrategia no esté reflejada en la planificación operativa anual; el plan operativo utiliza los resultados del plan estratégico para desarrollar los planes de acción detallados y el calendario del periodo presupuestal, además de que sirve de lineamiento para los distintos segmentos o unidades de la organización, así como de medio para integrar las actividades hacia el logro de una meta común; la expresión financiera de los resultados da una importancia fundamental al control presupuestal ya que el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. Los fundamentos del control presupuestal y su buen

manejo son utilizados para analizar y discutir las decisiones tomadas gerencialmente y las modificaciones realizadas a la estructura o a la forma de operar de la organización, la utilidad del control presupuestal puede convertirse en una gran herramienta competitiva si es que así se desea, es importante que se lleve a cabo un análisis cuidadoso dentro de las partidas presupuestarias para que esto ayude a detectar de mejor manera las mejores adecuaciones a la organización, sus planes y programas, y de esta forma sacar provecho o adquirir ventaja competitiva frente a los demás.

**Grupo Metal Intra** inició en el sector de la construcción hace más de 50 años, su principal objetivo es cubrir las necesidades de construcción en los sectores de vivienda, salud, educación industria y gobierno.

Se desarrolla en diversas divisiones tales como: sistemas de almacenamiento, educación, industrial y social, además ofrece diversos productos de patente.

Dentro de la planeación financiera de G. M. I. está contemplada la planeación óptima, la facilitación del control administrativo, una realización de análisis periódicos de resultados y la definición de objetivos de forma cuantitativa traducidos en márgenes financieros; a su vez está dividida en cuatro rubros: presupuesto operativo, proyección de flujos de efectivo, presupuesto de inversión en activos fijos, y presupuesto financiero.

La mayoría de la metodología presupuestaria empleada en G. M. I. está descrita en el manual de control presupuestal, documento dentro del cual se muestran los propósitos del control presupuestal (encaminados a encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo y una adecuada planeación), señala las políticas referentes a las responsabilidades y funciones de los colaboradores que forman parte de Grupo GMI, así como las pautas y las bases para la elaboración y aplicación del control presupuestal (determinación de formas y tiempos), tales como la revisión de las partidas presupuestales y la forma de modificar o actualizar el presupuesto.

## Recomendaciones

---

El control presupuestal es una de las técnicas más usadas por las organizaciones debido a que la información que proporciona es muy útil y confiable, es muy importante que el empleo y el manejo del control presupuestal se lleve de tal forma que el grado de error sea el mínimo, para esto es muy importante que antes de llevar a cabo la implementación del control presupuestal se tenga un amplio conocimiento respecto a la metodología del control presupuestal y sus principales limitantes. Algunas ocasiones suele implementarse el control presupuestal por personas que tienen un vago conocimiento de la metodología del control presupuestal, lo recomendable es contratar los servicios de asesoría de un profesional con experiencia en la materia, ya que si bien, la implantación del control presupuestal es un medio que nos brinda información muy útil, pero también conlleva un costo, y ninguna organización puede darse el lujo de implantar alguna técnica sin saber los fundamentos básicos, el alcance y la utilidad real de la misma.

Una recomendación muy importante respecto a la aplicación del control presupuestal es hacer lo posible por ejercerlo de forma correcta y anticipada, realizar una aplicación real previa, es decir antes de realizar las compras, los gastos, etc. y de esta forma controlar realmente los movimientos. Es muy importante que el control presupuestal nos muestre las variaciones entre lo real y lo presupuestado, pero será mucho más oportuno si el control presupuestal nos muestra estas variaciones antes de que se realicen las erogaciones presupuestadas, algunas organizaciones realizan un proceso de control de costos anticipado, es decir antes de realizar el gasto ya se sabe si excede el presupuesto o si está dentro de lo presupuestado.

## Anexos

Previsión de variables por centro de responsabilidad		
Centro	Concepto	Variables previsionales
Ventas	Volumen de ventas	Precio de venta por producto Cuota de mercado Unidades por producto, mercado, vendedor Crecimiento del mercado Devoluciones
	Gastos comerciales	Comisiones Gastos de estructura del departamento Descuentos y rappels Promoción y publicidad Gastos de distribución Estudios de mercado
Compras	Coste de compras	Precio de compra por unidad Descuentos y rappels Unidades a comprar por tipo de material
	Gastos de compras	Transporte Aranceles Gastos de estructura del departamento
Producción	Costes directos	Coste por hora de MOD y por departamento Coste standard unitario por unidad de obra y por producto
	Costes indirectos	Mermas y desperdicios Gastos de estructura del departamento (personal, amortización, trabajos, suministros, y servicios exteriores)
	Otros	Necesidades de inversión
Estructura	Gastos de estructura	Gastos de estructura de cada departamento (personal, amortización, trabajos, suministros y servicios exteriores, diversos, tributos)
Gastos financieros	Gastos financieros	Necesidades financiera Coste del capital ajeno
Impuestos	Impuestos	Tipo impositivo Desgravación por inversiones





## PAQUETE DE DECISIÓN

Nombre del paquete: Sistema automatizado para inventarios.

Departamento: Planeación

Centro de costo: 109

Clasificación: 3

### CONCEPTO

Un sistema perpetuo y de acceso inmediato para inventarios de artículos terminados y en proceso de fabricación. Se requiere la actividad de programación de dos hombres-año y \$30,000.00 de gastos por costos de computadora.

### BENEFICIOS

Disminuirán las demoras de producción y embarque debido a la falta de existencias y decrecerán en 25% los niveles de inventarios. Su costo se recuperará en un año.

### ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS

Eliminar el sistema.- Empero, esto no permitirá los beneficios mencionados y se desperdiciarían los \$20,000.00 gastados en su preparación.

Demorar su instalación, de septiembre de 20\_\_ a abril de 20\_\_, ahorrando así \$30,000.00 en el primer año.

Eliminar la capacidad de acceso inmediato del sistema.  
(%\$5,000.00 de disminución en el costo del paquete).

Extender el sistema para incluir inventarios de materias primas.  
(\$15,000.00 de costo adicional).

### RECURSOS REQUERIDOS

2008-2009	\$ -	Personal O
2009-2010	\$ 30,000.00	Personal 2
2010-2011	\$ 30,000.00	Computación

## Bibliografía

---

- Allen, Sweeney, H. W; Manual de presupuestos, Mc Graw Hill, México, 1984.
- Amat Salas, Joan, “Control Presupuestario”, España, 1998, Gestión 2000.
- Burbano Ruíz, Jorge E; Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos PRESUPUESTOS, México, 2005, Mc Graw Hill.
- Cárdenas y Nápoles, Raúl, “Presupuestos, teoría y práctica”, México, 2001, Mc Graw Hill.
- Del Rio González, Ibarra, Cristóbal, Técnica Presupuestal, México, 1995, ECASA.
- Greiner, Oliver, Importancia del control presupuestario en el contexto de la implementación estratégica, Alemania, 2004, Universidad de Stuttgart.
- Grevelius, Thirty successful years without budget: Experiences from a financial company, USA, 2001, ed. Controlling.
- Guajardo Cantú, Gerardo, Contabilidad Financiera, México, 2000, Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al, Metodología de la Investigación, México, 2007, Mc Graw Hill.
- Lavolpe, Antonio; Capasso Carmelo, Smolje Alejandro, “La Gestión Presupuestaria”, Argentina, 2000, ed. Macchi.
- Levy, Luis Haime, Planeación financiera en la empresa moderna, 1995, México, edit. ISEF.
- Maitland, Lain, “Como administrar presupuestos sin conocimientos financieros”, España, 1996, edit. Folio.
- Nogueira, Manuel et al, Diccionario enciclopédico universal AULA, México, 1993, Cultural, S. A. de Ediciones.
- Ortiz Madgyrmar, Arturo, “Técnicas de investigación económica, México, UNAM, Facultad de Economía, 1973.
- Paniagua Bravo, Víctor M; Sistema de control presupuestario, México, IMCP, 2007.
- Pardini, Felipe, Metodología y Técnica de Investigación en las Ciencias Sociales, México, Siglo XXI editores S. A; 1971.
- Pere Nicolás, Elaboración y control de presupuestos, Barcelona, 1999, Gestión 2000.
- Pérez García, José Luis, Barba, Behirens Silvano, “Guía Técnica de Planeación estratégica, México, Talleres Gráficos de México, 1997.
- Salas González, Héctor, Control Presupuestal de los Negocios, México, FCE, 1998.
- Sweeny, Allen, Manual de Presupuestos, México, 1984.
- Welsch, Glenn et al, “Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades”, México, 1990, Prentice Hall.