



# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

---

---

ESCUELA DE CONTADURÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE 3079-08

"METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS  
EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN  
DE UN DEPARTAMENTO"

**TESS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

CARMEN ELIZABETH REYES CAPETILLO

ASESOR DE TESIS MTRA NOHEMÍ HERRERA GONZÁLEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	1
------------------------	---

### **CAPÍTULO 1**

#### **GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO EMPRESARIAL**

1.1 Definición del presupuesto.	3
1.1.1 Objetivo general del presupuesto.	4
1.2 Proceso presupuestario.	4
1.2.1 Etapas del presupuesto.	5
1.2.2 Control presupuestario.	6
1.2.3 Elementos principales del presupuesto.	6
1.2.4 Funciones del presupuesto.	7
1.3 Importancia del presupuesto.	7
1.3.1 Ventajas que brindan los presupuestos.	8
1.3.2 Desventajas que brindan los presupuestos.	8
1.4 Limitaciones del presupuesto.	9
1.5 Clasificación de los presupuestos.	9
1.5.1 Presupuesto a largo y corto plazo.	12

### **CAPÍTULO 2**

#### **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

2.1 Definición de metodología.	15
2.2 Objetivo de la metodología para la elaboración del presupuesto.	15
2.3 Aspectos generales de la metodología para la elaboración del presupuesto.	16
2.4 Variables controlables y no controlables.	16

2.5 La metodología en pequeñas empresas.	18
2.6 Organización de trabajo.	19
2.7 Realizar un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto.	18

### **CAPÍTULO 3**

#### **ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO**

3.1 Primera etapa: Pre iniciación.	25
3.2 Segunda etapa: Elaboración del presupuesto.	26
3.3 Tercera etapa: Ejecución.	27
3.4 Cuarta etapa: Control.	28
3.5 Quinta etapa: Evaluación.	30

### **CAPÍTULO 4**

#### **SISTEMA PRESUPUESTAL TRADICIONAL**

4.1 Presupuesto de ventas.	32
4.2 Presupuesto de compra de materiales.	33
4.3 Presupuesto de mano de obra.	38
4.4 Presupuesto de publicidad y propaganda.	40
4.5 Presupuesto de gastos de administración.	41
4.6 Presupuesto por programas y actividades.	42
4.7 Presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad.	65

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO**

5.1 Caso práctico: Metodología para la elaboración de presupuestos en un proyecto de inversión para la construcción de un departamento.	79
--	----

<b>CONCLUSIÓN</b>	111
-------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	114
---------------------	-----

## **AGRADECIMIENTOS.**

Que estas líneas sirvan para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas muy importantes en mi vida que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

A mis padres Carmen Capetillo y Alejandro Reyes. A quien jamás encontraré la forma de agradecer su apoyo, comprensión, confianza, paciencia, pero sobre todo por la motivación recibido a lo largo de estos años, esperando que comprendan que mis logros son también suyos, no solamente es mi triunfo es de NOSOTROS y quiero compartirlo por siempre con ustedes.

El objetivo alcanzado también es de ustedes, la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su gran apoyo, amor y comprensión que depositaron en mí ahora y siempre.

A mi asesora Nohemí Herrera Gonzáles, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, mostrando interés por mí trabajo que brindo para culminar este último pasó en mi carrera profesional.

Con amor, admiración y respeto ¡Muchas Gracias!

Carmen Elizabeth Reyes Capetillo

# **CAPÍTULO**

# **1**

# **GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO EMPRESARIAL**

## **CAPÍTULO 1**

### **GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO EMPRESARIAL.**

#### **1.1 DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO.**

Según Jorge Burbano. El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Menciona además que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Según Horngren, Charles T. El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo específico, y una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan, y sirve como un proyecto a seguir por la compañía en un periodo futuro.

Según Paqui Valle Pérez. El presupuesto es un documento jurídico que autoriza y vincula a las Administraciones para realizar gastos y los ingresos con los que cumplir las exigencias de la sociedad, y por otro lado, el presupuesto constituye la técnica de gestión más potente de la que disponen las Administraciones, ya que proporciona una información muy importante para la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estas funciones.

El presupuesto se configura como un instrumento propio de la Hacienda Pública y en él aparecen reflejados los bienes y servicios que ella adquiere, y sus transferencias al sector público y sus ingresos fiscales.

Según Carlos Morales. El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto.

Es una herramienta valiosa por lo siguiente:

- Permitirá asumir el control de las finanzas.
- Identificará concretamente todos los gastos.
- Ayudará a evitar gastos impulsivos.
- Ayudará a decidir lo que se puede o no se puede comprar.
- Permitirá llevar un control de la forma en que se gasta el dinero.
- Ayudará a crear un plan de ahorro.
- Ayudará a decidir cómo se puede proteger contra las consecuencias financieras de eventos imprevistos.

### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL DEL PRESUPUESTO.**

El presupuesto consiste en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización con los siguientes objetivos:

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.
- Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- La coordinación de todas las actividades, para obtener ése fin.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos

Los Objetivos del Presupuesto comprenden las siguientes etapas: Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control, es decir comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo.

### **1.2 PROCESO PRESUPUESTARIO.**

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

El proceso presupuestario refleja de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos:

- Es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través del proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.
- Un programa de presupuestación será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas que se mencionaran en los siguientes puntos.

### **1.2.1 ETAPAS DEL PRESUPUESTO.**

Se trata de reconocer las etapas del presupuesto para aplicarlo a la realización del mismo, las etapas esenciales de la presupuestación y de la consideración de los recursos requeridos son los que se muestran a continuación:

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores, se debe llegar a un acuerdo de los distintos presupuestos que presentan, cual es el mejor para la organización.
- Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar

los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos con base de la actividad que se va a desarrollar.

- Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse de este.

### **1.2.2 CONTROL PRESUPUESTARIO.**

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

### **1.2.3 ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PRESUPUESTO.**

El presupuesto es un plan y sus elementos principales son:

- **Integrador**

Significa que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

- **Coordinador**

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

- **Operaciones**

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

- **Recursos**

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

## **1.2.4 FUNCIONES DEL PRESUPUESTO.**

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

## **1.3 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO.**

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización :

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

### **1.3.1 VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS.**

Las ventajas que brindan los presupuestos son las siguientes:

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos presupuestarios.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos producción.
- Provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa.
- Es el sistema más adecuado para establecer "costos promedios" <sup>1</sup> y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

### **1.3.2 DESVENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS.**

Algunas de las desventajas que brindan los presupuestos son:

- Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia. "Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Costo promedio es el costo de producción por unidad de producto, y se calcula dividiendo el total de los costos fijos y los costos variables por el número total de unidades producidas (producción total). La reducción de los costos medios son una potente ventaja competitiva.

Fórmula:  $\text{Costos fijos} + \text{costos variable} \cdot \text{La producción total}$ .

<sup>2</sup> Enrique herrscher

- 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.

#### **1.4 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.**

La elaboración de un presupuesto puede proporcionar lo siguiente: <sup>3</sup>

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surgen.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.
- El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización.
- Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

#### **1.5 CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS.**

Las clasificaciones deben hacerse de una manera balanceada, puesto que una inclinación a nivel contable dañaría la información para la formulación y ejecución de los programas, es preciso que cada una tenga un desarrollo a un nivel y medida justa para su mayor comprensión y manejo tanto en el ámbito fiscal como a nivel de programación y administración. Estas son de gran ayuda pues dotan de información a tiempo para la toma de decisiones y en algunos casos como es la clasificación por objeto de gastos que sirven de auxiliar para mantener un control adecuado de los gastos evitando en muchos casos las malversaciones de fondos y los gastos injustificados.

---

<sup>3</sup> Limitación es la acción y efecto de limitar o limitarse. El verbo limitar refiere a poner límites a algo, mientras que la noción de límite está vinculada a una línea que separa dos territorios, al extremo a que llega un determinado tiempo, y al extremo que puede alcanzar lo anímico .

Las clasificaciones permiten detallar los sectores tanto público como los privados, los gastos y las funciones y estas a su vez sirven a los propósitos múltiples que incurren en el presupuesto; si es posible integrar cada una de estas divisiones se estaría generando un presupuesto moderno que cumple con los propósitos y las metas trazadas por las instituciones y los gobiernos.

Existen distintas maneras de clasificar a los presupuestos como se muestra a continuación:

### **SEGÚN LA FLEXIBILIDAD.**

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.
- Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

### **SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO.**

- A corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año a cuatro años. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

### **SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA**

- De Operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas.
- Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

- Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que previene las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- Presupuesto de Costo-Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de Flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- Presupuesto Maestro: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos"<sup>4</sup>.
- Financieros: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: el de Caja o Tesorería <sup>5</sup> y el de Capital o erogaciones capitalizables<sup>6</sup>.
- Presupuesto de Tesorería: Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

---

<sup>4</sup> Horngren, C., Foster, G. y Datar, S. (2007). *Contabilidad de costos*. México: Pearson Educación.

<sup>5</sup> Caja: Representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagaran durante cierto periodo de tiempo futuro. Como consecuencia de esta proyección, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado

<sup>6</sup> Capital: Es una herramienta utilizada para el proceso de planeación de los gastos correspondientes a aquellos activos de la empresa cuyos beneficios económicos.

### 1.5.1 PRESUPUESTO A LARGO Y CORTO PLAZO.

- A corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año a cuatro años.

- A largo plazo

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. También se recurre a estos planes cuando de manera ocasional tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como "uno-cuatro"<sup>7</sup>, es decir, en la cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los años restantes. Con este sistema se trata de planear a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

Cumplido el primer año será necesario revisar el plan a largo plazo y con base en las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el segundo año y cuantificarlos por medio del presupuesto.

---

<sup>7</sup> Carlos Morales Felgueres.

En la siguiente imagen se muestra la planeación general a largo plazo del presupuesto, mostrando las ventas, la inversión, compras y tesorería.

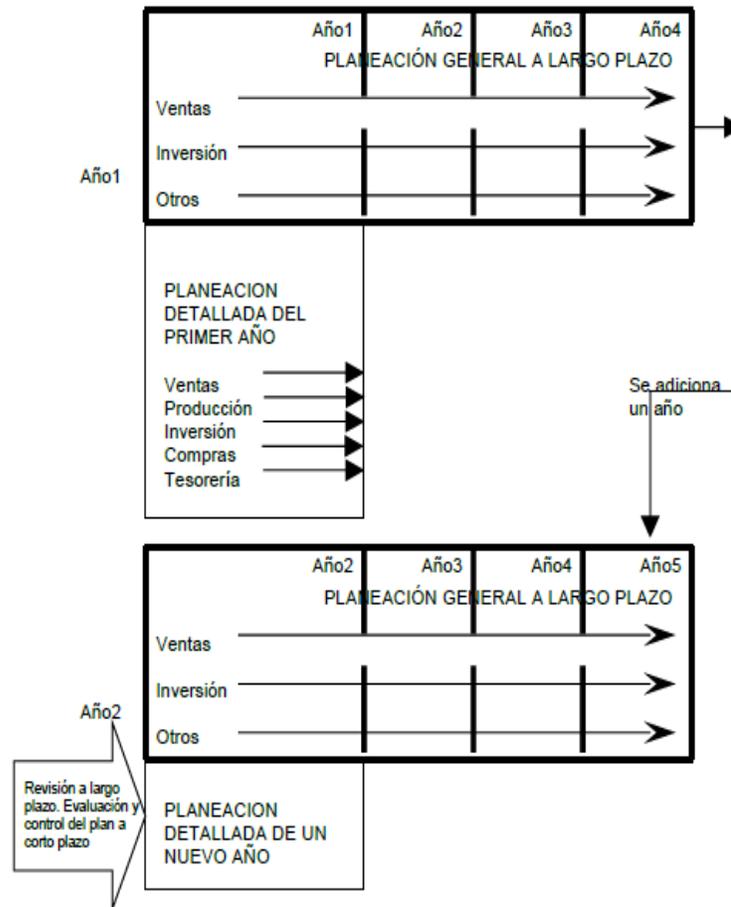


Figura 1. Planeación General a largo plazo.

Meta	¿Cuánto cuesta?	Ahorro mensual	Tiempo en que puedes lograrla
	\$1,200	\$200	6 meses
	\$2,500	\$312.5	8 meses

Figura 2. Planeación General a corto plazo.

# **CAPÍTULO**

## **2**

# **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

## **CAPÍTULO 2.**

### **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA.**

Según Carlos Morales Felgueres. La metodología es una de las etapas específicas de un trabajo o proyecto que parte de una posición teórica y conlleva a una selección de técnicas concretas (o *métodos*) acerca del procedimiento para realizar las tareas vinculadas con la investigación, el trabajo o el proyecto.

La metodología depende de los postulados que el investigador considere válidos, de lo que considere objetivo de la ciencia y del conocimiento científico, porque será mediante la acción metodológica como recabe, ordene y analice la realidad estudiada.

#### **2.2 OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

El objetivo de la metodología para la elaboración del presupuesto es proporcionar pautas generales sobre la secuencia en la elaboración, ejecución y control del presupuesto y sobre los compromisos que en torno a ellos asumen los diferentes niveles de la organización.

Sirve de guía, tanto para la implementación como para el mantenimiento del sistema presupuestario.

El objetivo de la metodología comprende de lo siguiente:

- Describir los pasos considerados en los planes empresariales.
- Destacar las etapas del proceso presupuestario.
- Presentar las relaciones de coordinación consultadas en la preparación del presupuesto.
- Relacionar las principales fuentes de información interna y externa consideradas para elaborar el presupuesto en el aspecto funcional (ventas, producción, relaciones industriales).
- Señalar cómo los presupuestos funcionales permiten integrar el presupuesto global y proyectar los estados financieros.
- Enunciar y explicar las funciones del comité de presupuestos y del jefe.
- Presentar el contenido y los beneficios del manual de presupuestos.
- Distinguir las etapas del proceso presupuestal.
- Señalar los pasos considerados en los planes empresariales .
- Destacar el contenido y los beneficios del módulo de presupuesto.

## 2.3 ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Es frecuente encontrar empresarios que resaltan el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos. Sin embargo, esta apreciación no es cierta porque de una manera u otra, acuden a ellos porque consultan sus elementos esenciales, aunque en la estructura organizacional no haya una instancia encargada del trabajo presupuestal.

La presupuestación ocurre en el momento de estimar el valor de la nómina, de precisar la cuantía de las facturas de ventas o cuando se estudian las condiciones de los créditos o empréstitos, en cuanto a sus repercusiones sobre los pronósticos de efectivo.

## 2.4 VARIABLES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

Según Jorge Alfonso Sierra Quintero, variable comprende la siguiente definición:

**Variable:** Es la expresión simbólica representativa de un elemento no especificado comprendido en un conjunto. Este conjunto constituido por todos los elementos o variables, que pueden sustituirse unas a otras es el universo de variables. Se llaman así porque varían, y esa variación es observable y medible.

**Variable controlable:** Son aquellas sobre las cuales la empresa tiene el control, las más importantes se conocen como las 4ps, producto, precio, plaza y promoción. El producto tiene que estar acorde con el mercado además de las exigencias y necesidades del consumidor. Es necesario cuidar los costos para mantener un precio determinado y adecuado ante el consumidor. En cuanto a la promoción, es necesario revisarla porque muchas veces puede llegar a ser negativa en lugar de dar resultados óptimos.

**Variable no controlable:** Son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar los empresarios. Por lo general, estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocios. Por ello, es necesario que se identifiquen estas fuerzas para lograr prever su dirección e intensidad y ajustar las decisiones según se presente el panorama.

En la siguiente imagen se muestran los objetivos de las variables controlables, como no controlables:

Variables controlables	Variables no controlables
Objetivos	Gustos del consumidor
Estrategias competitivas	Disposiciones gubernamentales
Políticas gerenciales	Inflación y devaluación
Proyectos de inversión.	Tasas de interés
Calidad del producto	Estabilidad política
Canales de distribución	Ingreso per cápita del consumidor
Campañas promocionales	Acciones de la competencia
Sistemas de producción	Tendencias demográficas

Figura 3. Variables controlables y no controlables

En el siguiente ejemplo, podemos observar en la parte del centro del círculo como se llevara a cabo el presupuesto, partiendo de ese punto se ven las áreas siguientes que pertenecerían.

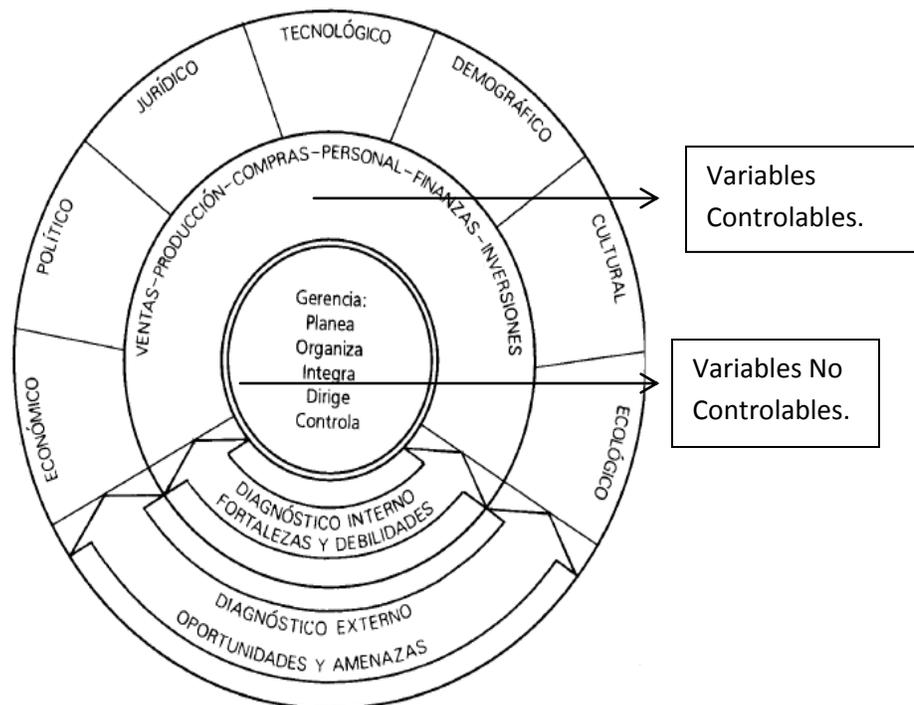


Figura 4. Ejemplo de Variables controlables y no controlables

## **2.5 LA METODOLOGÍA EN PEQUEÑAS EMPRESAS.**

Elaborar un presupuesto para pequeñas empresas es un proceso secuencial de toma de decisiones que implica una serie de pasos ordenados, que se relacionan estrechamente con las etapas de la planeación en administración de la empresa. Además, incluye la secuencia de hechos inherentes al método de objetivo y tarea del presupuesto.

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido, el trabajo presupuestal es responsabilidad de un departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:

- Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y las políticas de la organización.
- Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicarán en la fase del control.
- Difundir la técnica de la presupuestación en los niveles operativo y administrativo, y capacitar sobre el adecuado de la información de las cédulas presupuestarias, como campos que ameritan la preparación del manual de presupuestos.
- Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de tesorería y el análisis de los estados financieros que desempeñarán un papel protagónico en los pronósticos.
- Presentar informes periódicos que permitan cotejar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes.

## **2.6 ORGANIZACIÓN DE TRABAJO.**

La organización es una función fundamental de la administración del trabajo, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia.

La organización del trabajo contempla tres elementos a saber:

- El trabajo:

Son las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos, son la base de la organización.

Las funciones se dividen luego en tareas claramente definidas y dan origen a que el trabajo sea dividido ya sea por su cantidad o por su grado de especialización.

- El personal:

Que lo constituye el personal encargado de realizar las diferentes funciones.

Cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total, es importante que las tareas asignadas puedan ser realizadas por el trabajador, es decir, que se adapten a su interés, a sus habilidades y experiencias.

- El lugar de trabajo.

Como tercer elemento de organización del trabajo está el lugar en donde este trabajo debe cumplirse, incluye los medios físicos, y el ambiente en general, el local, los materiales, los implementos, muebles, etc.

El ambiente o clima de trabajo lo constituyen las actitudes, el espíritu general de afectividad y de respeto, estos aspectos influyen decididamente en los resultados del trabajo.

Para asegurar el cumplimiento del tiempo establecido, preparar el presupuesto y garantizar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal, deben definirse las actividades por asignar a los participantes en dicha labor, así como precisar normas aplicables al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación.

## **2.7 REALIZAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, o cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo que se está realizando o no adecuadamente.

Importancia al realizar el manual de procedimiento consiste de lo siguiente:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Sirve para la revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Determina en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Para preparar el manual de presupuestos con claras instrucciones sobre cómo elaborarlos se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- Recopilar la información que requiere el presupuesto tanto datos informativos como datos reales de lo que se cotizara para la realización del mismo.
- Recibir los datos estimados de las jefaturas y transcribirlos a los niveles organizacionales cuyos presupuestos dependen de ellos.
- Recopilar los presupuestos funcionales y, con base en la actual información financiera, preparar estados financieros basados en los pronósticos departamentales.
- Preparar análisis especiales de la ejecución presupuestal, que requieran la gerencia general, el comité o las jefaturas funcionales.

# **CAPÍTULO**

## **3**

# **ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO**

### CAPÍTULO 3

#### ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO.

El empresario recurre al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, debe considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

Etapas de la preparación del presupuesto:

- Pre iniciación.
- Elaboración del presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación

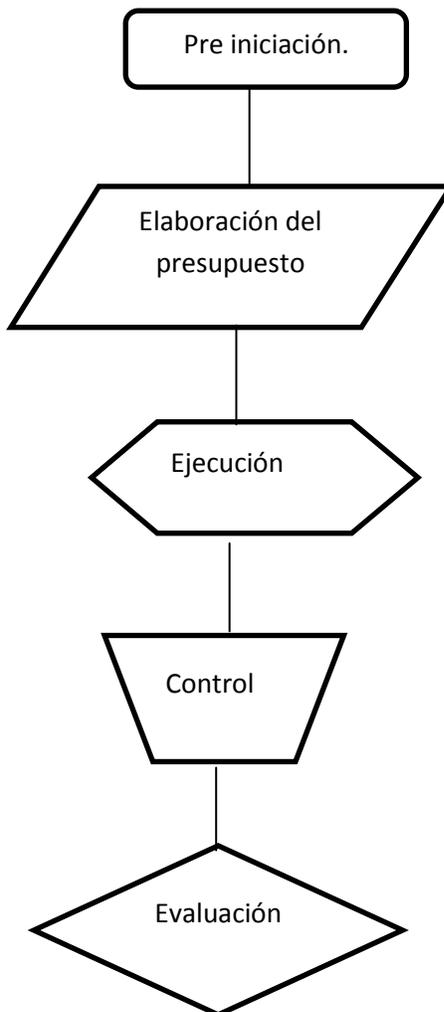


Figura 5. Etapas de la preparación del presupuesto.

La responsabilidad de la elaboración del sistema presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo.

Del director del presupuesto debe de ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado de su propio sistema contable, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración y otros aspectos importantes, por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un contador público, quien a su vez puede ocupar el puesto de contralor o director de finanzas.

El director del presupuesto sobre cae en la responsabilidad de la elaboración de este, para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la compañía para lo cual es conveniente que los ejecutivos tengan bajo su cargo las principales funciones que se describe a continuación:

- Director general: Se encarga de las políticas generales, cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, proyección a futuro y demás áreas estructurales de la empresa.
- Director de finanzas o contralor: Está a cargo de los aspectos financieros y de control como el presupuesto financiero , que incluye el de caja, cuentas por cobrar y pagar, gastos generales, nominas, estadísticas, costos, impuestos ,sistemas y procedimientos, relaciones con auditorías internas y externas, análisis de operaciones futuras y presentes , estudios económicos, protección de los derechos y obligaciones . El contralor es un funcionario muy competente ideal para el desarrollo de la actividad presupuestaria.  
Cuando el contralor es igualmente director de finanzas, tiene también las funciones siguientes: obtención de capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza e inversiones, básicamente.
- Gerente de ventas y mercadotecnia: Esta encargado de las ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etcétera.
- Gerente de producción o superintendente: Se debe dedicar al control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento y otros aspectos contextos.

Los cuatro directivos forman el Comité de Presupuestario quien además puede incluir jefes de importancia como: el de Personal y el de Compras, en forma esporádica o complementaria.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtener con la adopción del sistema presupuestal, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales en los diferentes jefes de departamento.

A estos últimos se les exigirá la obtención de cálculos periódicos, en forma de cédulas de las operaciones y la responsabilidad necesaria derivada de los planes previamente aceptados.

El contralor, como director del comité del presupuesto tiene múltiples funciones, las principales son:

- Formular el presupuesto general y preparar los estados proforma
- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales
- Aprobar el diseño de las formas que se utilizaran
- Elaborar manuales o instructivos claros , precios y suficientemente amplios
- Pulsar continuamente lo presupuesto con lo realizado, analizar y estudiar las variaciones o desviación resultantes, investigar sus causas y adoptar medidas correctivas oportunamente.
- Informar de manera oportuna a sus superiores y al comité de presupuestario
- Aclara posiciones y ofrecer soluciones importantes de carácter presupuestal.

Resumiendo, las funciones sobresalientes del comité son:

- Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales
- Presentar los presupuestos a autorización al gerente general , y este al consejo de administración

## **DURACIÓN**

Es importante precisar el periodo de duración del presupuesto regularmente los presupuestos abarcan más de un ejercicio social, pero fraccionándolo en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.

Aunque para efectos de desarrollo de la empresa, también es conveniente elaborar presupuestos a 5 y 10 años que permitan formarse una idea general de las proyecciones generales de la empresa.

## **MECÁNICA**

Una vez establecido el periodo presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los miembros de la organización, en el que se comuniquen las perspectivas y los objetivos de la empresa, contendrá un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivaran para todos lo cal deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es precioso programar las fechas que la información debe estar disponible para cada uno de los departamentos.

Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto como de su ejecución.

### **3.1 PRIMERA ETAPA. PRE INICIACIÓN.**

Se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se estudia el comportamiento de la empresa.

Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en la estructuración de la empresa.

Ejemplo:

Presupuesto Familiar

- Preiniciación.

Define las metas financieras, es decir para que se quiere ahorrar.

En este caso, una familia:

Padre, madre y dos hijas desean irse de vacaciones a Los Cabos, en fin de año 7 días 6 noches.

### **3.2 SEGUNDA ETAPA. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

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

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

Ejemplo:

Presupuesto Familiar.

#### ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Se realizará un listado de ingresos y gastos.

INGRESOS	IMPORTE
Nomina Padre	\$25,000.00
Nomina Madre	\$23,500.00
Renta Terreno	\$2,000.00

TOTAL \$50,500.00

GASTOS	IMPORTE
Pago Servicios (Agua, Luz, Teléfono, Gas)	\$5,650.00
Tarjeta de Crédito	\$3,400.00
Gasolina	\$3,000.00
Uso de suelo (Predial)	\$600.00
Gasto alimenticio	\$5,000.00
Escuela	\$8,000.00
Materiales Escuela	\$500.00
Natación	\$800.00
Clases de ingles	\$1,400.00
Gastos extraordinarios	\$4,500.00
Salidas fines de semana	\$3,200.00
Ropa	\$2,000.00
Ahorro para una inversión a largo plazo	\$3,000.00
Mantenimiento hogar	\$2,000.00
Servicio de limpieza	\$2,500.00

TOTAL \$ 45,550.00

Ahorro vacaciones. \$4,950.00

Los gastos fijos mensuales se deben enumerar primero de acuerdo a su prioridad.

### 3.3 TERCERA ETAPA. EJECUCIÓN.

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

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas en áreas para asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear el presupuesto.

Ejemplo:

Presupuesto Familiar.

### EJECUCIÓN.

Después de haber realizado la lista de ingresos y gastos, se empieza a ejecutar lo planeado para llegar a la meta deseada. Y si no es así se ajustan los gastos necesarios para ayudar al ahorro.

Se marcará con una "X" los gastos que se pueden reducir para poder viajar.

GASTOS	IMPORTE	
Pago Servicios (Agua, Luz, Teléfono, Gas)	\$5,650.00	
Tarjeta de Crédito	\$3,400.00	
Gasolina	\$3,000.00	
Uso de suelo (Predial)	\$600.00	
Gasto alimenticio	\$5,000.00	
Escuela	\$8,000.00	
Materiales Escuela	\$500.00	
Natación	\$800.00	
Clases de inglés	\$1,400.00	
Gastos extraordinarios	\$4,500.00	
Salidas fines de semana	\$3,200.00	X
Ropa	\$2,000.00	X
Ahorro para una inversión a largo plazo	\$3,000.00	
Mantenimiento hogar	\$2,000.00	
Servicio de limpieza	\$2,500.00	

Reduciendo los costos se ahorraría \$5,200.00 + \$ 4,950.00

TOTAL. \$10,150.00

### 3.4 CUARTA ETAPA. CONTROL.

Según Carlos Morales Felgueres. Control proviene del término francés controle y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que sería opcional no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

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

Ejemplo:

Presupuesto Familiar.

## CONTROL

Cada mes se debe de realizar un control de los gastos e ingresos, y verificar si lo presupuestado está marchando correctamente, en caso de que no, debo ajustar y hacer cambios correctivos en el presupuesto (eliminar gastos innecesarios o conseguir ingresos extras) para continuar con lo planeado.

Si hubo un gasto extra como un viaje de improviso se mostrara en el presupuesto de los gastos y al siguiente mes compensarlo reduciendo igualmente gastos innecesarios.

### 3.5 QUINTA ETAPA. EVALUACIÓN.

Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes.

Áreas del conocimiento empleadas a presupuestar son diversas las herramientas utilizadas en la confección de los presupuestos, y su valor radica en facilitar los cálculos que, a su vez, propiciarán la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario.

Entre las principales pueden mencionarse la economía, la estadística, la administración, la contabilidad y las finanzas.

Ejemplo:

Presupuesto Familiar.

#### EVALUACIÓN.

Se realiza un informe de todos los cambios y éxitos que se lograron, se analiza si lo ahorrado es suficiente para cubrir las vacaciones deseadas. Si el presupuesto fue exitoso sirve como base para futuros planes en las que se requiera un presupuesto bien estructurado para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

MES	AHORRO	OBSERVACIONES
JULIO	\$10,150.00	
AGOSTO	\$8,150.00	Se utilizaron \$2,000.00 para la compra de libros.
SEPTIEMBRE	\$8,790.00	Se descompuso el refrigerador de su abuela y se le apoyó con \$1,360.00
OCTUBRE	\$10,150.00	
NOVIEMBRE	\$9,150.00	Regalo de cumpleaños de la Mamá.
DICIEMBRE	\$14,300.00	Hubo más ingreso por aguinaldo y bonos.

Ahorro = \$ 60,690.00

¡LISTOS PARA IRSE DE VIAJE!

# **CAPÍTULO**

# **4**

# **SISTEMA PRESUPUESTAL TRADICIONAL**

## 4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos y una vez afinado o depurado se procede a su valuación en términos monetarios, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado con lo cual se tiene el monto de las ventas en valores monetarios.

Periodo que cubre el presupuesto de ventas.

Según Jaramillo la mayor parte de los presupuestos de ventas cubren al año , dividido en periodos mensuales , trimestrales o semestrales, las cifras de un presupuesto siempre deben compararse con resultados reales , de manera que se pueda revisar y ajustar mientras se realiza los esfuerzos de ventas.

Rubros que integran los presupuestos de ventas:

- Las operaciones por medio de las cuales la empresa se compromete a entregar a terceros productos elaborados o de reventa a cambio de un precio determinado.
- Las operaciones que impliquen la prestación de un servicio a cambio de un precio determinado.
- Las transferencias internas de productos de una división a otra de la misma empresa con la finalidad de ser consumidos o utilizarlos para la elaboración de otros productos.
- Las operaciones especiales con artículos fuera de líneas y subproductos, o a la venta de productos a precios diferenciales o bajo condiciones comerciales distintas de las normales y habituales de la empresa.
- Las unidades de producto que se entreguen a terceros sin cargo en calidad de bonificaciones por cantidad o promoción.

Ejemplo:

En la siguiente tabla se muestra un presupuesto de ventas por año:

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>
<b>MESES</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INFLACION 3.57%</b>
ENERO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
FEBRERO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
MARZO	\$ -	\$ 3,000,000.00	2	\$ 3,107,100.0000
ABRIL	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
MAYO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
JUNIO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
JULIO	\$ -	\$ 4,500,000.00	3	\$ 4,660,650.0000
AGOSTO	\$ -	\$ -	0	\$ -
SEPTIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
OCTUBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
NOVIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
DICIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
<b>TOTALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 15,000,000.00</b>	<b>10</b>	<b>\$ 15,535,500.0000</b>

Figura 6. Presupuesto de ventas por año.

#### 4.2 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES.

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto en unidades, con objeto de determinar en términos generales cuotas de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Como se estableció en el presupuesto de materia prima, existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales,

A estos se les debe considerar en conjunto fijándoles un inventario razonable, para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez determinada la cantidad de material necesaria para la producción presupuestada y con base en los inventarios finales adecuados obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras.

## Determinación del presupuesto de compras de materia prima:

### Producción.

- Inventario inicial.
- Inventario final deseable.
- Materia prima por comprar.

Obtenidas las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que se corresponden a cada uno de los meses del periodo, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que deberán recibirse los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

El presupuesto de materiales contiene únicamente las cantidades (no el costo) de los materiales directos, los suministros de fábrica y los materiales indirectos que se incluyen en el presupuesto de manufactura o en el de gastos indirectos de fabricación. Las clasificaciones por producto, subperiodo y área de responsabilidad deben observar el patrón que se usa en los planes de ventas y de producción.

Los gerentes de manufactura deben ser responsables de desarrollar los datos que se incluyen en el presupuesto de materiales y partes. El principal propósito que se persigue con el desarrollo de las necesidades detalladas de materias primas y partes para la producción planificada es el de proporcionar los datos necesarios para desarrollar los cuatro presupuestos antes enumerados.

Algunas compañías han empleado las siguientes relaciones para la elaboración del presupuesto de compra de materiales:

- La razón de la cantidad de cada clase de material o parte, al volumen físico de la producción, utilizando los datos de los últimos meses o los del año pasado, puede calcularse a partir de registros históricos, que se ajustan por las condiciones que hayan cambiado.
- La razón de materiales y partes utilizados a alguna medida de la producción, como las horas de la mano de obra directa o las horas-máquina directas.
- La razón del costo de los materiales, al costo de la mano de obra directa.

Ejemplo.

Se construirá un departamento en una zona habitacional.

- **Inventario Inicial.**

Se hace un conteo básico de los materiales que se necesitan para el proyecto, como se muestra en la siguiente tabla:

NUMERO	CONCEPTO	UNIDAD
1	VARILLA CORRUGADA 3/8	TONELADA
2	ALAMBRE ESTANDAR	TONELADA
3	ALAMBRE RECOCIDO	TONELADA
4	ARENA	M2
5	GRAVA	M2
6	TEZONTLE	M2
7	TEPETATE	M2
8	HOJAS TRIPLAY 13 MILIMETROS 1.22 X 2.44	PZAS
9	HOJAS TRIPLAY 19 MILIMETROS 1.22 X 2.44	PZAS
10	PASTA ACRILICA COMEX	CUBETA
11	LOSETA TERRAZO	M2
12	ESTRUCTURA DE ALUMINIO PARA PUERTAS Y VENTANAS	M2
13	CANCELES DE BAÑO ACABADO CON VIDRIO	M2
14	SALIDA PARA COCINA	PZA
15	SALIDA PARA CALENTADOR	PZA
16	TOMA DOMICILIARIA PARA SUMINISTRO DE GAS	PZA
17	TANQUE ESTACIONARIO	PZA
18	SALIDA PARA CONTACTOS	PZA
19	TUBERIA PBC PESADO Y CONEXIONES	PZA
20	SALIDA DE APAGADORES	PZA
21	SALIDA PARA ALUMBRADO	PZA
22	SALIDA PARA TV Y CABLE	PZA
23	SALIDA PARA TELEFONIA	PZA
24	SALIDA VOZ Y DATOS	PZA
25	SALIDA DETECCION DE HUMOS	PZA
26	COCINA INTEGRADA(TARJA, PARRILLA, BASE PARA MICRO, CAMPANA)	PZA
27	CUARTO DE SERVICIO (SALIDA PARA LAVADORA, SECADORA Y BOILER)	PZA
28	SANITARIOS (WC, TANQUE BAJO,LAVABO, TINA, REGADERA, MONOMANDO )	PZA
29	ARMARIOS Y COMODAS	PZA

Figura 7. Ejemplo inventario inicial en un presupuesto de compras de materiales

- **Inventario final deseable.**

Serán los materiales totales que se necesitaran para el proyecto, como se muestra en la siguiente tabla:

NUMERO	CONCEPTO	UNIDAD
<b>ESTRUCTURA</b>		
1	VARILLA CORRUGADA 3/8	TONELADA
2	ALAMBRO E STANDARD	TONELADA
3	ALAMBRE RECOCIDO	TONELADA
4	VIGETA PRECOLADA	PZA
5	BOBEDILLA DE POLIESTINERO 60 X 90 CM	PZA
6	CONCRETO PRE MEZCLADO 300 KM /CM 2	M2
<b>ALBIÑERIAS Y OBRA NEGRA</b>		
7	BLOQUE HUECO 12 X 20 X 40 CM	PZA
8	CEMENTO PORTLAND	TONELADA
9	ARENA	M2
10	GRAVA	M2
11	TEZONTLE	M2
12	TEPETATE	M2
13	HOJAS TRIPLAY 13 MILIMETROS 1.22 X 2.44	PZAS
14	HOJAS TRIPLAY 19 MILIMETROS 1.22 X 2.44	PZAS
15	BARROTES DE 2.44	PZAS
16	POLINES 2.44	PZAS
<b>ACABADOS</b>		
17	YESO	TONELADA
18	PASTA ACRILICA COMEX	CUBETA
19	LOSETA TERRAZO	M2
20	TABLA CEMENTO DUROCK 1.22 X 2.44	PZAS
<b>CANCELERIA</b>		
21	ESTRUCTURA DE ALUMINIO PARA PUERTAS Y VENTANAS	M2
22	CANCELES DE BAÑO ACABADO CON VIDRIO	M2
<b>INSTALACION DE GAS</b>		
23	SALIDA PARA COCINA	PZA
24	SALIDA PARA CALENTADOR	PZA
25	TOMA DOMICILIARIA PARA SUMINISTRO DE GAS	PZA
26	TANQUE ESTACIONARIO	PZA
<b>INSTALACIONES HIDRAULICAS Y SANITARIAS</b>		
27	SALIDA HIDRAULICA CON TUBO DE COBRE Y CONEXIONES	PZAS
28	SALIDA SANITARIA CON TUBERIA DE PBC REFORZADO	PZAS
29	MONTAJE DE EQUIPOS PARA TOMA DOMICILIARIA Y SERVICIOS	LOTE
<b>INSTALACION ELECTRICA</b>		
30	SALIDA PARA CONTACTOS	PZA
31	TUBERIA PBC PESADO Y CONEXIONES	PZA
32	SALIDA DE APAGADORES	PZA
33	SALIDA PARA ALUMBRADO	PZA
34	SALIDA PARA TV Y CABLE	PZA
35	SALIDA PARA TELEFONIA	PZA
36	SALIDA VOZ Y DATOS	PZA
37	SALIDA DETECCION DE HUMOS	PZA
38	SALIDA DE CONTROL Y SEGURIDAD	PZA
39	EQUIPO DE ACOMETIDA PRINCIPAL , MEDICION Y CONTROL (INTERR SEGURIDAD)	PZA
<b>MUEBLES Y EQUIPAMIENTO</b>		
40	COCHINA INTEGRADA(TARJA, PARRILLA, BASE PARA MICRO, CAMPANA)	PZA
41	CUARTO DE SERVICIO (SALIDA PARA LAVADORA, SECADORA Y BOILER)	PZA
42	SANITARIOS (WC, TANQUE BAJO,LAVABO, TINA, REGADERA, MONOMANDO )	PZA
43	ARMARIOS Y COMODAS	PZA

Figura 8. Ejemplo inventario final deseable en un presupuesto de compras de materiales.

- **Materia prima por comprar.**

Serán los materiales totales, cantidad y precios unitarios para realizar la compra para el proyecto, como se muestra en la siguiente tabla:

Clave	Partida / Concepto / Actividad	Unidad	Cantidad	TABULADOR	
				P. U.	Importe
<b>PRELIMINARES</b>					
1	LOSA DE CIMENTACION DE ARMADA CON VIGUETA PRECOLADA, BOBEDILLA DE POLIESTIRENO REFUERZO CON MALLA ELECTROSOLDADA DE 4 X 4 CMS Y COLADA CON CONCRETO PREMEZCLADO DE 250 KG/CM2	M2	70.00	\$ 470.20	\$ 32,914.00
2	LOSA DE CUBIERTA DE ARMADA CON VIGUETA PRECOLADA, BOBEDILLA DE POLIESTIRENO REFUERZO CON MALLA ELECTROSOLDADA DE 4 X 4 CMS Y COLADA CON CONCRETO PREMEZCLADO DE 250 KG/CM2	M2	70.00	\$ 470.20	\$ 32,914.00
3	CONTRATRABE CT-1 DE 25 X 30 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f'c= 250 Kg/cm2 AGREGADO MAXIMO DE 1/2", ARMADA CON 2 VAR.# 3, 3 VAR #5 Y ESTRIBOS DEL # 3 @ 20 cm	ML	65.00	\$ 450.00	\$ 29,250.00
4	CASTILLOS K-1 DE 12 X 12 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f'c= 250 Kg/cm2 , AGREGADO MAXIMO DE 1/2", ARMADOS CON 4 VAR.# 3 Y ESTRIBOS DEL # 2 @ 20 cm	M2	42.50	\$ 182.30	\$ 7,747.75
5	TRABE T-1 DE 35.9 X 20 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f'c= 250 Kg/cm2, AGREGADO MAXIMO DE 1/2, ARMADOS CON 5 VAR.# 4 Y ESTRIBOS DEL # 3 @ 15 cm	M2	65.00	\$ 430.60	\$ 27,989.00
6	COLUMNA C-1 DE 25 X 25 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f'c= 250 Kg/cm2 , AGREGADO MAXIMO DE 1/2", ARMADOS CON 8 VAR.# 5 Y 2 ESTRIBOS DEL # 3 @ 15 cm	M2	25.00	\$ 508.00	\$ 12,700.00
7	MURO DE BLOCK HUECO DE CONCRETO 12 X 20 X 40 CMS, ASENTADO CON MORTERO-CEMENTO ARENA 1:5	M2	123.36	\$ 240.00	\$ 29,606.40
8	APLANADO EN MUROS EXTERIORES DE BLOCK HUECO, A PLOMO Y REGLA: CON MORTERO CEMENTO GRIS-POLVO EN PROPORCION 1:2.5, DE 3.00 CMS DE ESPESOR PROMEDIO.	M2	76.60	\$ 92.00	\$ 7,047.20
9	APLICACIÓN DE MORTERO, YESO, AGUA EN MUROS INTERIORES	M2	46.76	\$ 110.00	\$ 5,143.60
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 185,311.95</b>
				<b>IVA 16%</b>	<b>\$ 29,649.91</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 214,961.86</b>

Figura 9. Ejemplo de la materia prima por comprar, incluyendo cantidad y precios unitarios reales.

### 4.3 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.

El presupuesto de la mano de obra que se va a utilizar en la producción presupuestada a partir del presupuesto de las unidades por vender consiste en la determinación del costo de los sueldos y salarios a trabajadores que habrán de operar el proceso de producción. Sin embargo este factor depende del conocimiento de la cantidad y calidad de la mano de obra con que harán de contarse a lo largo del año. La fijación de la calidad y cantidad y de su costo trae consigo la determinación de los fondos que se necesitarán para su pago, así como el control del desarrollo del trabajo y el costo de este.

Entonces los propósitos específicos que se persiguen con el presupuesto de la mano de obra son los siguientes.

- Determinar el número y calificación de los obreros que se ocuparan para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, así como el tiempo en que se requerirá su presencia.
- Calcular el costo de la mano de obra que corresponda a la producción por realizar
- Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.
- Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control de este factor de la fabricación.

Estimar el costo de la mano de obra depende del sistema de costos establecidos del procedimiento para el pago de salarios. En la práctica nos encontramos con la existencia de un sistema de medidas estándar de la mano de obra: las horas-hombre y las horas-máquina; y por otro lado, cuando se trata de empresas donde no existen estos parámetros.

En el primer caso, si los productos son uniformes y se han establecidos tiempos estándar para la fabricación de cada artículo para determina el total de horas-hombres y horas-máquina que se requerirán, bastara con multiplicar el presupuesto de unidad es que se producirán por las cuotas estándar de mano de obra establecida.

Si se requiere mayor exactitud al tiempo estándar obtenido, harán que agregar un porcentaje de variación de acuerdo con la experiencia de los tiempos muertos, retrasos falta de capacitación , ocio que se considere necesario como representativo de los resultados reales , para así obtener el total de horas-hombre y horas-máquina que habrán que cuantificarse para efectos del presupuesto.

Concepto de horas-hombre según David Araujo Arévalo: Unidad de medida establecida en función del trabajo realizado por un hombre normal durante una hora.

Sirve para fijar los presupuestos de actividad como medida de productividad, especialmente cuando hay empleados a tiempo parcial o cuando la plantilla no está formada por un número más o menos fijo de personas.

En caso de que no se cuente con estas medidas de mano de obra será necesario acudir a porcentajes o estimaciones. Los registros podrán indicarnos la relación existente entre las horas trabajadas para cierto volumen de producción.

En lo posible se establecerán porcentajes separados para cada departamento o por cada clase de producto, eliminando el efecto de los cambios de producción en los distintos periodos.

En un tercer caso, si ninguno de los métodos es factible, el tiempo de trabajo tendrá que ser estimado; cada jefe de taller o departamento hará su propia estimación respecto de la clase y cantidad de trabajo que necesitara para cubrir la producción que se le asigne según la cantidad de presupuesto de unidades por producir.

Las horas hombre se obtienen multiplicando el número de días laborables del año por el número de horas laboradas diariamente por los trabajadores encargados de la producción.

CARGO	PERSONAL REQUERIDO	HORAS	SUELDO DIARIO TURNOS 1 Y 2	SUELDO DIARIO TURNO 3
AYUDANTE HERRERO	1	8	\$ 80.00	\$ 120.00
AYUDANTE ALBAÑIL	2	16	\$ 120.00	\$ 200.00
AYUDANTE INSTALADORA	1	8	\$ 60.00	\$ 100.00
AYUDANTE CARPINTERO	1	4	\$ 25.00	\$ 65.00
TOTALES	5	36	\$ 285.00	\$ 485.00

Figura 10. Ejemplo de horas-hombre laborables.

En estas condiciones, la mano de obra por día será:

TURNO	1	36	285
TURNO	2	36	285
TURNO	3	36	485
SUMA		108	1055

Si en el ejercicio presupuestado contamos con 308 días laborables, podemos establecer que se emplearán 33264 horas-horas (308 X 108).

Las unidades producidas por hora-hombre resultaran de dividir la producción anual (suponiendo 106,330 unidades) entre la suma de horas-hombre anuales, es decir:  $106,330/33,264=3.1965$ .

Para calcular el costo por hora-hombre basta multiplicar la suma de la mano de obra por día de 1,055 por los 360 días, al año pagaremos \$379,800.00 por concepto de tiempo ordinario.

Al dividir el costo anual de la mano de obra determinada ordinaria de 379,800 entre las horas-hombre que se trabajaran en el año obtendremos el costo por hora-hombre:  $379,800/33,264=11.4177$ .

Con las cuotas anteriores de unidades por hora-hombre y de costo por hora-hombre, estamos en condiciones de formular nuestro Presupuesto de mano de obra, que en este ejemplo arroja 379,800.00 en condiciones favorables y normales, sin considerar el tiempo extraordinario y otras erogaciones contingentes de carácter salarial.

#### **4.4 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA.**

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el intereses de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. Esto será más efectivo canto más individual, específico y diferente sea.

La publicidad y la propaganda representan un de los medios de que se valen comerciantes e industriales para hacer llegar sus productos al consumidor, siempre en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.

Son tan importantes que generalmente dan lugar al crecimiento y sostenimiento de la entidad.

Para la preparación del presupuesto de publicidad, de propaganda, etc. es necesario conocer la cantidad de dinero que se destina a este renglón con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos por alcanzar y los medios para lograrlos.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos pero utilizados el que se acomodó a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan : porcentaje fijo sobre ventas , empuje publicitario de la competencia, objetivos por alcanzar básicamente.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción fuerza de ventas y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña, así como a los medios publicitarios y financieros, e igualmente del beneficio que se piensa obtener.

Lo anterior se hace con ayuda de una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la empresa

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y como se va a ejercer, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

La influencia de la publicidad, la propaganda, la mercadotecnia y aspectos agines en este tipo de presupuestos normalmente es grande por lo que se hace necesario establecer un programa general en virtud de que se inicia con la planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizado la investigación de mercado la publicidad, la venta directa, la promoción de ventas y demás puntos concomitantes.

#### **4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

Definición de Gastos Administrativos.

Según la enciclopedia de pequeños negocios, son los costos incurridos por un pequeño negocio en una base general y que no están asociados con un departamento específico. Estos gastos que se agrupan con los individuos que realizan las actividades de apoyo no técnicas para una pequeña empresa, incluyendo las secretarías y recepcionista.

Un ejemplo de un gasto administrativo sería los salarios y los beneficios para las secretarías y las recepcionistas. Otro ejemplo serían los materiales de oficina, las cuentas de teléfono y el correo utilizado para el negocio.

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan aplico que la determinación naturaleza dependerá de la organización interna y del medio que se desarrolle cada empresa en particular.

Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del

Departamento de contabilidad, los de Contraloría, honorario a abogados, sueldos del gerente general y otros del mismo origen.

Para elaborar este presupuesto es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado para precisar el porqué de las erogaciones, cuales son gastos constantes y variables, además de determinar sobre quien o quienes recae la responsabilidad del control de sus gastos

Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que derivan de decisiones de alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestos.

#### **4.6 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.**

##### **Generalidades.**

El presupuesto por programas y actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de inversión

Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones con el señalamiento de los programas que se realizaran, al tomar como base las metas por alcanzar.

Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados y las labores por realizar, se distribuyen los montos entre las distintas secciones, formándose así diversas categorías dentro los mismos programas, como son los subprogramas, las actividades los rectores y otros rubros de la misma índole.

Se ha visto la conveniencia de llegar al uso del presupuesto por programas en el sector público, por considero una eficaz herramienta de planificación y control de las actividades gubernamentales.

Las actividades que efectuará un organismo deberán estar enfocadas en lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas.

En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructuración de la programación que deberán incluirse dentro de un presupuesto.

Se tendrían una serie de ventajas si se hiciera la planeación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario oficial. Por ejemplo:

- Lograr una mejor coordinación al hacerse una comparación entre los programas de los diversos sectores de la actividad pública si trabaja con base en conceptos uniformes de presentación.
- Mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos lo que permitiría determinar los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.
- Sería factible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostraría las metas, los medios para alcanzarlas y el costo total del programa.
- El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos permitiría medir el grado de eficiencia con que se les emplea, así determinar la consistencia entre las metas y los medios para lograrlas.
- Sería viable establecer una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazos, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.
- Facilitaría identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales como unitarios.
- Mejor control de los resultados y la contabilización de gastos estableciendo una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos; entre metas propuestas y las alcanzadas para evaluar la eficiencia de operación del organismo.

El avance técnico logrado por México y otros países industrializados ha sido resultado de la combinación de esfuerzos de la sociedad, gobierno e iniciativa privada. EL incremento del valor de las exportaciones ha fluido en el desarrollo de la economía e impulsado la industrialización permitiendo una mayor captación de recursos por parte del Estado.

### **Antecedentes.**

Fue en el gobierno Federal de Estados Unidos de América donde se estableció por primera vez el presupuesto por programas y actividades.

En el 1946, el departamento de Marina presento de presupuesto para 1948 haciendo dos sistemas de clasificación uno por el objeto del gasto y otro por programas.

Posteriormente, se realizó una serie de estudios tendientes expuso un presupuesto que incluyera los gastos del Gobierno Federal proyectados.

En 1961 el Departamento de la Defensa elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos, establecido las categorías de programas necesarios para el logro de sus objetivos básicos.

No fue sino hasta 1965 cuando el presidente de Estados Unidos de América, basado en los resultados del presupuesto del Departamento de la Defensa, lo introdujo en todo el gobierno por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función de su costo. Se creó el Departamento del Presupuesto el cual estaba integrado por especialistas, técnicos, administradores, quienes daban las bases para que las diferentes secretarías formularan los presupuestos por programas, con las distintas categorías de subprogramas, actividades y proyectos, indicando los objetivos básicos en cada caso

El departamento de presupuestos, con base en los presupuestos que le eran proporcionados por cada secretaría hacia una comparación de ellos, hasta armonizarlos y concentrarlos, para así formular el presupuesto por programas definitivos.

Los que se intentó en el gobierno estadounidense fue adoptar un presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos, los cuales tuvieron su base de aplicación en los costos de todas las dependencias ejecutoras de los programas.

En Francia la base de la formulación de sus presupuestos son las necesidades proyectadas a corto y largo plazos; es decir algo clásico o perfectamente normal, tradicional.

En América latina los presupuestos por programas se implantaron con base en los planes de desarrollo y los programas necesarios para lograrlos.

En México se han hecho una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha, como son la ley de ingresos de la Federación o del Estado, así como el respectivo Presupuesto de Egresos de la Federación.

Esos cambios tratan de acoplar el presupuesto por programas y actividades a su realidad administrativa para lograr una mejor aplicación de los recursos materiales, humanos y financieros, para de esta forma obtener un rendimiento superior.

Los experimentos que se han hecho para aplicar el presupuesto por programas y actividades a la realidad administrativa mexicana han sido a través de dependencias oficiales como el sector agropecuario en empresas descentralizadas como el Instituto Mexicano del Petróleo y en instituciones de docencia, como la Universidad Nacional Autónoma de México.

Como se ve, originalmente el presupuesto por programas se aplicó en el sector público únicamente pero a medida que se van conociendo sus buenos resultados ha encontrado cierta aceptación en el sector privado en empresas de gran magnitud, considerándose como un instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos,

## **Concepto.**

Según la división Fiscal de las Naciones Unidas, el presupuesto por programas:

Es un sistema en que se presta particular atención a las obras que un gobierno realiza, más que a los bienes que adquiere. Los bienes que un gobierno adquiere como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte y otros, son medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados y otros servicios similares.

El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos muestran las tareas que habrán de efectuarse, señalando objetivos específicos, así como sus costos de ejercicio, permitiendo además racionalizar el gasto público y mejor la selección de las actividades gubernamentales.

En la programación presupuestaria, el presupuesto por programas el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos.

## **Objetivos.**

El presupuesto por programas y actividades pertenece al sistema presupuestal, por tanto persigue los mismos objetivos generales, es decir de: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Para esta descripción se tomaron en cuenta las siguientes características que existen como objetivos específicos:

- Tener en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programadas de operación (dentro de estos; subprogramas, actividades y tareas), programas de inversión (dentro de estos :subprogramas, proyectados, obras y trabajos en específicos).
- Más profundidad en el estudio y la realización de todo tipo d actividad, por lo que permite un mayor control interno, se evalúa y se conoce la eficiencia en cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, para racionalizar el gasto, de acuerdo con le eficiencia.
- Conocer las actividades y ordenarlas jerárquicamente por su importancia para seleccionar cuales se pueden abordar y con qué grado profundidad o desarrollo debe hacerse.
- Facilita la administración por excepciones, combinado los recursos disponibles inmediatos, con las metas a corto plazo.
- Presta más atención a lo que se realiza que a o se adquiere.

## **Estructura.**

Un sistema de presupuesto por programas y actividades está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales se distribuyen o se clasifican los fondos para hacer lo programado, esto debe precisarse en integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del presupuesto por programas existen las siguientes categorías:

- Función
- Subfunción
- Programa de operación: subprograma, actividad y tarea.
- Programa de inversión: Subprograma, proyecto, obra y trabajo.

Función según David Araujo Atrévalo

Conjunto de gastos presupuestales cuya finalidad inmediata o a corto plazo es la de proporcionar un servicio público determinado.

Subsunción.

Es una actividad que forma parte o comprende un segmento de una función.

Programa de operación.

Es el instrumento destinado a cumplir con una función mediante la fijación de metas u objetivos, sean estos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearan tanto recursos materiales como humanos y financieros, los cuales deberán determinarse previamente.

Su cumplimiento quedara a cargo de una dependencia ejecutora.

- Subprograma. Es una Subdivisión de un programa, según su función específica, y mediante metas parciales.
- Actividad. Es la realización de una meta u objetivo, de acuerdo con un programa o dentro de un subprograma; es decir, la realización de ciertos trabajos, mediante el empleo de los recursos materiales, humanos y financieros para cumplir con las metas de los mismos.
- Tarea. Operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un respaldo parcial.

## Programa de inversión.

Instrumento a través del cual se fijan las metas que se desean obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

- Subprograma. Subdivisión del programa en áreas específicas, en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.
- Proyecto. Es el conjunto de obras que se realizarán dentro de un programa o subprograma de inversión para obtener bienes de capital determinados por el programa o subprograma de inversión para obtener bienes de capital determinados por el programa o subprograma.
- Obra. Parte de un proyecto, es un bien de capital específico.
- Trabajo. Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

## Clasificación de los programas.

Dentro de los proyectos tanto la obra como el trabajo sirven de análisis, control y evaluación de los mismos por parte de las entidades controladas y ejecutoras.

Esta clasificación es tanto para los programas de operación, como para los de inversión en la forma siguiente:

- Básicos.
- De apoyo directo.
- De apoyo indirecto general.
- De apoyo indirecto y/o difundido.

Programas Básicos. En este tipo de programas el principal objetivo es la atención directa de las necesidades de la comunidad.

Ejemplo la necesidad de educación primaria.

Programas de apoyo directo. Sirven de base para que se concreten los programas básicos, tanto del ejercicio en curso como los de ejercicios posteriores.

Ejemplo la construcción de escuelas.

Programas de apoyo interno general. En este tipo de programas comprende todas las actividades que desempeña una secretaria en función de los programas finales que son de su competencia y que se deba desarrollar.

Ejemplo la planificación escolar.

Programas de apoyo indirecto o difundido. Por medio de estos programas se otorga respaldo a los programas básicos del gobierno.

Clasificación en programas presupuestarios.

Desacuerdo con sus características, este tipo de programas se pueden catalogar de la manera siguiente:

- Simples estructuralmente.
- Complejos estructuralmente.
- Simples institucionalmente.
- Complejos institucionalmente.
- Nacionales.
- Regionales.
- De funcionamiento.
- De transferencia de capital.
- Financieros.
- Temporales.
- Permanentes.

Y para mejor entendimiento, a continuación se reflejan los conceptos de la clasificación de programas presupuestarios:

- Programas simples estructuralmente. No pertenecen a una división de subprogramas sino que pasan directamente a las actividades de los proyectos.
- Programas complejos estructuralmente. Pasan a los subprogramas y de ahí a las actividades o los proyectos.
- Programas simples institucionalmente. Su ejecución se asignan varios organismos de acuerdo con su nivel jerárquico.
- Programas nacionales. Comprende todo el país, o casi su totalidad.
- Programas regionales. No integra todo el país, solo de una a tres regiones.
- Programas de funcionamiento. Su objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios, mediante el empleo de la capacidad instalada.
- Programas de transferencia de capital. Sirven de intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o las entidades que van a utilizarlos en su consumo.
- Programas financieros. No producen bienes o servicios, pero generan una transacción bilateral.
- Programas temporales. Son de ejecución transitoria, durante algunos periodos.
- Programas permanentes. Son los que se ejecutan todo el tiempo.

## Clasificación de los proyectos.

De acuerdo con su finalidad, los proyectos se clasifican en:

- Simples: Creación de una obra con la finalidad de prestar un solo servicio.
- Complejos: Creación de una obra para producir varios servicios.

## Diferencia entre actividad y proyecto.

Tanto las actividades como los proyectos son subdivisiones de un programa. La diferencia entre ambos estriba en que la actividad se realiza dentro de un programa de operación y se repite periódicamente, en tanto que el proyecto corresponde a un programa de inversión que se efectúa por una sola vez.

Con el fin de observar con mayor claridad los conceptos expuestos supongamos la siguiente situación:

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Función	Educación
Subfunción	Enseñanza media
Programa	Bachillerato
Subprograma	Audiovisual
Actividad	Preparación de material didáctico
Proyecto o tarea	Edición de películas.

Figura 11. Ejemplo de diferencia entre actividad y proyecto

Como se aprecia en la Figura 11. Nos muestra un ejemplo de una institución de educación a nivel Bachillerato, se divide en dos temas “Categoría” y “Descripción”, en categoría muestra qué actividad se va realizar y en descripción hacia dónde va el objetivo de la misma.

La relación existente entre las distintas categorías guarda un orden descendente; un conjunto de tareas completan una actividad, un conjunto de actividades forman un subprograma, así sucesivamente, hasta integrar una función.

Sin embargo, cabe hacer notar que el presupuesto por programas es una clasificación de gastos, un método que coordina los recursos disponibles con los objetivos que se pretenden alcanzar.

## Unificación de la clasificación presupuestaria.

La coordinación entre los planes de desarrollo económico y social con los presupuestos se logra a través de la unificación en su clasificación, que sirve de base a los procesos de planificación y presupuestario en forma simultánea.

Las entidades ejecutoras serán las encargadas de llevar a cabo las actividades de los programas que les son encomendados, los cuales tendrán su identificación dentro de la siguiente clasificación:

- Según el objeto del gasto.
- Administrativa, por ramas o instituciones.
- Económica.
- Por funciones.
- Por sectores.
- Por programas y actividades.

## Según el objeto de gasto.

Se hace la identificación del gasto con lo adquirido y centra su interés en el aspecto contable de las operaciones.

Su finalidad es la de detallar todos los gastos en que se incurren en la realización de un programa, indicado también los respectivos renglones del costo. Esta clasificación se combina con el presupuesto por programas, llegando ambos a ligar las cosas que se van a realizar con las que serán adquiridas, determinando el uso del dinero que le ha sido asignado al programa.

## Administrativa, por ramas o instituciones.

Se presta especial atención al gasto público por instituciones, y su finalidad es otorgar facilidad en la administración de los fondos para la ejecución de los programas.

## Economía.

Se basa en el empleo de acuerdo de los gastos los ingresos. Este tipo de presupuestos presentan los gastos corrientes de gobierno, los de inversión, otorgamiento de subsidio y los prestamos gubernamentales.

Mediante esta clasificación se determina la proporción de los gastos públicos en relación con el producto nacional y su distribución.

Igualmente, se tratan de ordenar las transacciones gubernamentales según su naturaleza y sus efectos en la vida nacional.

Por funciones.

Su principal objetivo consiste en el detalle de los servicios que presta el gobierno y que se cubren con las contribuciones de los ciudadanos. Estos servicios pueden referirse al aspecto económico, también pueden referirse al aspecto de protección social, o sea, a aquellos servicios que aceleren el desarrollo económico social de la comunidad, produciéndose tantos detalles de servicios como necesidades haya en la comunidad.

Por sectores.

Es una variante de la clasificación anterior, muestra las tareas de dicha actividad, prestando especial atención a los objetivos concretos en dichas secciones.

La clasificación sectorial señala como áreas de actividad las siguientes:

Sectores Económicos:

- Agricultura y ganadería.
- Minería.
- Energía y combustible
- Industria de transformación y de construcción.
- Transportes, almacenamiento y comunicaciones.
- Comercio.

Sectores sociales:

- Educación.
- Investigación y servicios científicos.
- Salud pública.
- Previsión social.
- Vivienda y servicios comunales.

Sectores de servicios generales:

- Administración general.
- Justicia y política.
- Defensa nacional.
- Finanzas.

La finalidad de esta clasificación es la de crear áreas de actividades homogéneas, para que en los planes de desarrollo y el presupuesto se les clasifique en igual forma.

## PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

Etapas.

- Fijación de las cuotas del ingreso nacional que absorberá el sector público y el establecimiento de cuotas para distribuir los recursos en las diversas dependencias; distingue entre las partidas que se destinaran a inversiones y a los fondos de consumo.
- Elaboración de programas de trabajo procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.
- Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo o parte de él.
- Definición de metas por alcanzar dentro de cada programa o actividad.
- Implementación de un sistema de informes interinos, de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan con el programa establecido.
- Elaboración de registros contables en que sea factible adaptarlos a los diferentes conceptos a la estructura de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

## PROCEDIMIENTO.

Conforme a las prácticas presupuestarias internacionales, el sistema puede implantarse en distintas etapas, a saber:

- Obtener el apoyo de las autoridades políticas para la aplicación del sistema del presupuesto por programas y actividades.
- Formar un grupo de trabajo a nivel de la oficina central del presupuesto que tenga a su cargo el diseño del sistema de presupuesto por programas que se aplicara de acuerdo con las condiciones de cada país y proceda a realizar sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutara cada ministerio.

Debería ser este grupo inicial para organizar una unidad de programación presupuestal en la oficina central de presupuesto.

- Organizar seminarios para preparar a funcionarios de los ministerios sus dependencias, así como de los organismos descentralizados y elaborar, en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus respectivas dependencias.
- Preparar manuales , instructivos formularios para que los distintos servicios públicos confeccionen sus programas y peticiones de gastos
- Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración y de la opinión pública.
- Crear incentivos para los funcionarios públicos, a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.
- Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras, para la preparación de los programas y las peticiones de gastos, colaborando con ellas en la contestación de los formularios y en cumplimiento de los instructivos.
- Coordinar los distintos programas entre si y prepara el proyecto de presupuesto, conforme a las técnicas del presupuesto por programas.

#### CODIFICACIÓN PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA.

La necesidad primordial del presupuesto por programas es la codificación, con lo cual se tiende a uniformar la terminología y las operaciones en materia del presupuesto.

Para ese efecto, la codificación se elabora tomando solo como ejemplo la actividad de la educación superior. Por medio de la codificación programática se obtendrán:

Un costo programático que incluye los costos por:

- Funciones.
- Tipos de programas.
- Programas.
- Subprogramas.

Un costo presupuestal que determinara el costo por:

- Dependencia.
- Subdependencia.
- Partida.

Ejemplo.

Función. Entendiéndose por este concepto al conjunto de actividades tendientes a cumplir con los objetivos de la entidad, su código se forma con un dígito, como se aprecia en el siguiente ejemplo aplicado a la enseñanza:

Código	Función
1	Docencia
2	Investigación
3	Difusión cultural
4	Administración

Figura 12. Código y función para los objetivos de la entidad.

Programa. Se considera la siguiente clasificación:

- Básicos. Son aquellos programas cuyo objetivo está íntimamente ligado a una función.
- Auxiliares: Contribuyen a la realización de las actividades básicas de una función.
- De obra. Son los programas que tienen como finalidad la construcción, ampliación y mantenimiento de obras, inmuebles e instalaciones.

De esta manera, su código se forma con dígitos como sigue:

Código	Tipo de programa
1	Básico
2	Auxiliar
3	De obras

Figura 13. Código y Tipo de programa para los objetivos de la entidad.

Tomando en cuenta el concepto de programa, es decir, el conjunto de actividades homogéneas entre sí, en las que se produce un resultado y código se forma de dos dígitos:

Código	Tipo de programa
1	Mantenimiento de edificios e instalaciones.

Figura 14. Primer Código y tipo de programa para los objetivos de la entidad.

Subprograma. Subdivisión de un programa específico para facilitar ejecución en un campo también preciso. Su código se integra igualmente de dos dígitos:

Código	Subprograma
2	Obras civiles

Figura 15. Segundo Código y subprograma para los objetivos de la entidad.

Dependencia. Es la división de la estructura de la entidad; estas divisiones son órganos que responden a actividades homogéneas y específicas el código de la dependencia se forma e tres dígitos, correspondiendo primero al ramo, el segundo al grupo y el tercero a la dependencia.

Código	Dependencia
111	Dependencia encargada de presar servicios de mantenimiento a los edificios e instalaciones propiedad de la entidad

Figura 16. Subcódigos y dependencia para los objetivos de la entidad.

Subdependencia. División secundaria de la estructura de la entidad primaria de la dependencia. Cada su dependencia corresponderá a la unidad ejecutora de un subprograma.

Código	Subdependencia
00	Departamento Remodelaciones

Figura 17. Códigos y Subdependencia para los objetivos de la entidad.

Partida. Indica el concepto del gasto, su código se forma de tres dígitos.

Código	Partida
311	Materiales de mantenimiento para edificios e instalaciones

Figura 18. Códigos y partidas para los objetivos de la entidad.

De acuerdo con el código mencionado en los conceptos anteriores este se vería integrado de la siguiente manera.

4.3.01.02.111.00.311

El ejemplo que sirvió de base para la estructuración fue el siguiente:

Se compran materiales para la restauración de aulas, el servicio se solicitará a la dependencia encargada del mantenimiento de los edificios e instalaciones.

Por tanto, su código de acuerdo con lo expuesto es:

Función: Actividad de apoyo.

Tipo de programa: Obras.

Programa: Mantenimiento de edificios e instalaciones.

01. Programas: Mantenimiento de edificios e instalaciones.

02. Subprograma: Obras civiles.

111. Dependencia: La encargada de prestar ese servicio.

01. Subdependencia: Departamento de trabajos específicos.

311. Partida: Materiales mantenimiento para edificios e instalaciones.

Lo esencial en el presupuesto por programas son las diversas jerárquicas, con objetivos parciales enfocados a un fin general.

Con la finalidad de tener establecidas la jerarquía, la importancia y las partes que forman cada programa, deberá elaborarse una estructura programática a través de un catálogo semejante al contable, en el cual se clasifiquen todos los programas por grupos principales.

En este catálogo, el objetivo general será el indicador de la clasificación siendo, por tanto, las características particulares y propias de los mismos los que determinen su estructura.

Siguiendo con el ejemplo de este tema, se presentara un catálogo de cuentas, para este tipo de dependencias de educación superior.

En el siguiente ejemplo se muestra el nivel de las codificaciones y grupos que existen en el catálogo de cuentas de una empresa.

## **I. Codificación programática**

### 4. Actividades de apoyo a las funciones básicas de la institución

#### 4.3. Obras

##### 4.3.01. Mantenimiento de edificios e instalaciones

- 4.3.01.01 Dirección y administración
- 4.3.01.02 Obras civiles
- 4.3.01.03 Instalaciones hidráulicas, sanitarias y especiales
- 4.3.01.04 Instalaciones eléctricas
- 4.3.01.05 Jardinería y forestación
- 4.3.01.06 Servicio de limpieza y energía.

## **II. Codificación presupuestaria.**

### 1. Edificios e instalaciones

#### 1.1. Mantenimiento de edificios e instalaciones.

##### 1.1.1. Dependencia encargada del mantenimiento de edificios e instalaciones.

## **Grupos de partidas presupuestales**

- 100. Remuneraciones personales.
- 200. Servicios
- 300. Artículos y materiales de consumos
- 400. Maquinaria y equipo y mobiliario.
- 500. Inmuebles.

La subdivisión de los grupos de partidas presupuestales puede ser:

100. Remuneraciones personales.

- 110. Remuneraciones al personal administrativo.
- 111. Sueldos al personal administrativos.
- 112. Sueldos al personal administrativos supernumerario.
- 113. Compensaciones al personal administrativo
- 114. sueldos complementarios al personal administrativo.

120. Otras remuneraciones.

- 121. Viáticos a funcionarios y empleados

200. Servicios.

- 210. Servicios de profesionistas
- 211. Honorarios por servicios profesionales por contrato

220. Servicios comerciales.

- 221. Fletes y maniobras
- 222. Servicios de limpieza y lavandería.

230. Mantenimiento y reparación.

- 231. Mantenimiento de edificios e instalaciones por contrato
- 232. Mantenimiento y reparación de maquinaria y servicios generales
- 233. Reparación de inmobiliario y equipo de oficina.

240. Servicios diversos.

- 241. pasajes de funcionarios y de empleados.
- 242. Transporte urbano.

300. Artículos y materiales de consumo.

- 310. Artículos y materiales para servicio generales.
- 311. Materiales de mantenimiento para edificios e instalaciones
- 312. Materiales de mantenimiento para exteriores.
- 313. Materiales de mantenimiento para instalaciones deportivas
- 314. Materiales y útiles para talleres de servicio.

- 315. Refacciones, accesorios, maquinaria, equipo, servicios generales.
  - 316. Combustibles y lubricantes.
  - 317. Ropa de trabajo y protección.
  - 318. Artículos y materiales de jardinería y forestación.
320. Artículos y materiales para servicios de administración.
- 321. Refacciones y accesorios para equipo de oficina.
  - 322. Papel e impresos de oficina.
  - 323. Útiles de escritorio.
  - 324. Artículos sanitarios y para aseo.
  - 325. Gastos menores.
400. Maquinaria, equipo y mobiliario.
- 410. Maquinaria y equipo para servicios generales.
  - 411. Maquinaria y equipo de construcción.
  - 412. Maquinaria y equipo para talleres de servicio.
  - 413. Maquinaria y equipo de jardinería y forestación.
  - 414. Maquinaria y equipo de limpieza
  - 415. Equipo de transporte.
  - 416. Equipo de emergencia.
  - 417. Maquinaria y equipo de edificios e instalaciones.
  - 418. Otros equipos de servicios generales.
420. Mobiliario y equipo para servicios de administración.
- 421. mobiliario de oficina.
  - 422. equipo de oficina.
500. Inmuebles.
- 510. Construcciones por contrato.
    - 511. Construcción por contratos de edificios e instalaciones.
    - 512. construcciones por contrato de obras humanísticas.
    - 513. Construcciones por contratos de instalaciones deportivas.
    - 514. Construcciones por contrato de obras diversas.

## EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y COSTOS.

### Medición de resultados y costos.

Este aspecto se refiere a la relación de los costos con las metas alcanzadas, examinando el progreso, el atraso, etc. En el logro o no de las demás y los objetivos del programa, para así realizar a tiempo las modificaciones o adaptaciones necesarias,

Constituye un informe que presenta el análisis y la evolución o parte financiera en relación con el programa, esta medición deberá una periodicidad de rutina sobre elementos significativos, dependiendo de la meta que contengan los programas.

El informe de medición de resultado se hará por unidades relativas, estableciéndose registros que controlen los aspectos en caso particular, tanto en los programas de inversión como en el tipo administrativo o de servicio.

Dentro del sistema del presupuesto por programas, se hace necesario el empleo de coeficientes de rendimiento, que son las comparaciones o las relaciones de datos que coadyuvan a la solución de los resultados en la toma de decisiones, ya que no solo es importante saber que están obteniendo utilidades, sino cerciorarse de que estas sean optimas, lo cual puede conocerse al comprobar que los recursos se aprovechan en la mejor forma posible.

### Medición de costos.

Se puede efectuar mediante las técnicas de valuación conocidas:

- Costos históricos.
- Costos predeterminados: estimados y estándar.

Los costos históricos son valores acontecidos, cuantificados conforme a las normas contables ordinarias.

Los costos predeterminados, como su nombre lo indica, se basan en cálculos anteriores a su ejecución; existe una subdivisión: estimados y estándar. El primero se aplica sobre bases empíricas, y el segundo, sobre bases científicas.

El presupuesto por programas se ubica dentro de la clasificación de costos predeterminados, subdivisión estimados, con algunos aspectos de estándar. En la técnica de presupuesto por programas se aplican los siguientes conceptos:

- Costo total del programa. Comprende el valor total de los bienes y servicios utilizados, en todas las actividades de un programa.
- Costo unitario de metas. Representa el valor de cada producto final por alcanzar.

- Costo de la actividad. Incluye el valor de los bienes y los servicios utilizados en la actividad.
- Costo unitario de cada actividad. Determina el valor de cada unidad de resultado o trabajo.
- Costo de materiales y servicios. Comprende el valor de los salarios y el material directo para la realización de un programa, proyecto o actividad.

En cada programa y actividad se hará la agrupación de los gastos por partidas, para así formar un costo formal, el cual se relacionará con cada una de las metas y de este modo determinar costos unitarios.

Lo anterior implica la necesidad de establecer un sistema de contabilidad por programar para obtener información de ejecución y un control financiero.

El control financiero se puede realizar de dos maneras:

- Mediante el control de fondos asignados.
- Mediante el control del costo del programa.

El control de fondos se ejerce a través de:

- Cuotas asignadas a las organizaciones usuarias.
- Planificación de los fondos en relación con el periodo de disponibilidad.
- Información periódica del monto de las cuotas, lo que ha gastado y el saldo disponible.

El control de los programas se hará a través de una planificación financiera, señalando la responsabilidad de las unidades ejecutoras en la realización de los programas; se aprobarán presupuestos de operación en los que se establecerán metas flexibles de costos en relación con los calendarios de trabajo de los programas asignados.

Si estos presupuestos de operación se cambian con los datos contenidos en las cuentas por actividades de los programas, darán los informes sobre los resultados en relación con los programas y el plan financiero aprobados.

## Evaluación de resultados.

Con base en la medición de resultados es como se puede hacer la evaluación de los mismos, mediante el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para la formación de un juicio y así poder determinar si se está procediendo correctamente, de lo contrario se toman las decisiones necesarias para la corrección,

Estos juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones futuras y para la obtención de mayor eficiencia, así como para obtener un costo óptimo.

## Valuación de resultados.

Para llevarlos a efecto, se utilizan los siguientes conceptos clasificados estructuralmente:

- Necesidad pública.

Es aquella que la comunidad estima vital y de repercusiones sociales, frente a ella. El gobierno se fija una meta.

- Objetivos.

Son la expresión cualitativa de ciertos propósitos. Desde el punto de vista del presupuesto por programas, los objetivos se expresan en función de metas por realizar, por tanto, al medir la ejecución de las metas, se sopesara también la consecución de los objetivos.

- Meta.

Es el propósito que auto determina el gobierno, pero cuantificado. Es la cuantificación del objetivo. Para el logro de una meta se realizaran pasos intermedios que representaran el volumen de trabajo hecho en las diferentes actividades,

- Volumen de trabajo.

Es un factor limitando en el presupuesto por programas. Está representado por los logros efectuados por la actividad estatal.

- Subproducto final.

Es la segregación de las partes de un producto terminal.

- Fuerza de trabajo.

Es el tiempo efectivamente invertido de un trabajo, requiere del uso de unidad de tiempo.

Para la determinación de los gastos de materiales y personas, se hará una evaluación de rendimiento, los cuales indicaran las relaciones entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, aplicando dicho coeficiente se calculara el volumen de los mismos programas, subprogramas o actividades, los cuales tendrán una clasificación según sea su naturaleza: de personal, de material, de equipo y demás renglones de la empresa.

La unidad ejecutora del programa será una dirección general, la del subprograma en un departamento y la de la actividad, una sección. La suma de los costos parciales de estas unidades formara el costo total.

Se sugiere el uso de técnicas de valuación históricas o reales predeterminadas, en los siguientes casos:

- Históricas o reales, para el ejercicio del presupuesto.
- Predeterminadas, se subdividen según su grado de profundidad en el estudio, y se emplearan para la determinación del presupuesto, pero ocupándolas de acuerdo con esa profundidad, como a continuación se aconseja:

Predeterminadas-estimadas, para la obtención del presupuesto en general.

Predeterminadas-estándar, para aquellas partidas presupuestales que sean de valor reconocidos y que se asume no tendrán o no deberán tener variación, para que sean un patrón o medida de eficiencia entre lo presupuestado y lo ejercido, siendo sus diferencias o deficiencias.

En cualquier caso de aplicación de la técnica predeterminada, al comparar lo presupuestado con lo ejercido aparecerán discrepancias o diferencias, que serán verdaderas llamadas de atención.

Se deberán analizar y superar las de mayor cuantía, lo cual contribuye a la administración por excepciones.

## DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL.

El presupuesto por programas es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal, y aunque los resultados se obtienen con su implantación son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales y otras similares, su uso no está limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocio con resultados satisfactorios.

Se considera como una innovación, por la forma en que se presentan los conceptos tradicionales, característicos del presupuesto público, ya que los gobiernos primero estiman sus gastos y después estudian la forma de allegarse recursos para satisfacerse, pero esta estimación, que en el presupuesto normal está representada

exclusivamente por cifras soportadas por estimaciones basadas en estudios estáticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el presupuesto por programas se convierten en planes perfectamente estructurados que , analíticamente expuesto, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el gobierno debe realizar para subsanar las necesidades de los gobernados.

### Ventajas

- Todas las del presupuesto tradicional.
- Existe una mejor planeación del trabajo, pues se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa; los funcionarios deberán presentar en el ejercicio, indicando, además el costo de cada uno.
- Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.
- A través de los índices de aprovechamiento que se despenden de sus actividades se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.
- También, por medio de los índices de rendimiento se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.
- Es más fácil detectar las funciones que se duplican, ya que todos los programas se encuentran debidamente controlados.
- Por su estructura, es más comprensible para el público en general y hasta para la misma persona que lo elabora.

### Desventaja.

- Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales, que pueden catalogarse como cosas hechas puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún problema.
- Ocasiona que se piense que todas las actividades estatales son medibles aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

## **4.7 PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.**

Antecedentes.

En la evolución de la administración tradicional con el objetivo de llevarla a efecto por excepciones, primero segundo, conocer responsabilizar al personal respecto a sus niveles y áreas, para que tuvieran mayor conciencia de que desarrollaban y ejercían, dio lugar a la administración por áreas de responsabilidad con un adelanto y éxito enormes, además de lo enunciado, en el control, abatimiento de gastos y superación de las actividades en forma racional.

La administración por objetivos se baja en la participación directa de los funcionarios para fijar las metas del puesto sin romper el principio de que la persona debe adaptarse al puesto a la persona.

La participación directa en la fijación de los objetivos del puesto es una motivación para el personal y esto resulta primordial para lo que se busca en el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, mediante la participación en la elaboración de los presupuestos se interesara a la gente encargada de observarlos también.

Para enfocar los pronósticos a los niveles y áreas de responsabilidad es necesario corroborar que la entidad lleva el sistema de contabilidad por área de responsabilidad, lo cual significa que la empresa es administrada en este sentido y eso garantiza que:

- Se han determinado los objetivos institucionales, organizacionales, departamentales, a corto y a largo plazos, que se persiguen.
- Se ha hecho un estudio de las necesidades funcionales de la entidad, y se han dividido para satisfacerlas.
- Se han fijado jerarquías que delimitan la autoridad.
- Se han designado responsabilidades.
- Se han definido obligaciones.

Lo anterior ayuda al contralor a elaborar el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad. Todo antecedente tiene un consecuente y las necesidades que las necesidades que la actualidad impone han llevado a esta modalidad de presupuesto, para fundamentarlo, es necesario:

- Exponer la naturaleza de las operaciones a ejecutar, es decir, describir la división funcional de las áreas de operación.
- Marcar las condiciones del trabajo referentes a autoridad y responsabilidad.

Lo anterior quiere decir que se debe precisar:

- Funciones.
- Autoridad.
- Responsabilidad.

De estos puntos hay que recordar los siguientes enunciados:

- Autoridad. Poder sobre otros para dirigirlos. Derechos para mandar.
- Responsabilidad. Reconocimiento de las obligaciones que se adquieren al ejercer un acto.

Precisemos que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte. La delegación de la autoridad con lleva el mismo grado responsabilidad.

Concepto.

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad:

- Es un técnica basada en la previsión, planeación, coordinación y organización, dirección y control, respecto a la predeterminación de cifras financieras de las condiciones de operación y de resultados dirigidos a la cuantificación de la responsabilidad de los encargados de las áreas, y los niveles en que se divide una entidad.
- Es una medida de eficiencia y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume una responsabilidad de una función.
- Expresa el costo pronosticado de las funciones del funcionario o empleado, evidencia los méritos de su acción, su contribución para incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia , alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales o específicos como los primeros (reducir costos, incrementar los ingresos)
- Es una herramienta de motivación al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.
- Es una herramienta de la administración y de la contabilidad financiera, importante para la planeación la toma de decisiones y el control en general.

## Finalidad.

Desde luego que se encuadra en la gama presupuestal, anqué por las finalidades que pretende, es una aportación verdaderamente novedosa, ya que es promotor de eficiencia y rendimiento, sin descuidar las demás bondades del presupuesto tradicional.

Ello se debe a que tiene un objetivo específico que es el de ejercer control sobre los costos, las operaciones y la eficiencia imputables a los funcionarios en términos individuales.

## Características.

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad posee las siguientes características:

- Motiva, pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del presupuesto, y por tanto, de su área, haciéndolos reducir los costos, incrementar la productividad, los ingresos y subsanar anomalías funcionales y organizacionales, así como alcanzar los objetivos del presupuesto, que están basados en las finalidades de la entidad.
- Ejerce control positivo, así como comunicación con y entre los empleados.
- Identifica los ingresos y las erogaciones con las personas que los realizan, da lugar al reconocimiento personal y evita responsabilidades ocultas.
- Elabora los presupuestos con ayuda de quien los ejecuta.
- Hace jueces de sus propias decisiones a quienes las tomas, además de encauzarlos en este sentido.
- Retroalimenta e informa acerca de la actualización de los encargados de área.
- Evita que los objetivos funcionales sean manipulados por los encargados.
- Consolida la estructura organizacional delimitando autoridad y responsabilidad, mas no organiza.
- Anticipa información de actuación periódica y oportuna.

## Mide y controla:

- La efectividad de las utilidades.
- La eficiencia de las ventas y productividad.
- La deficiencia del personal de cada departamento.
- El tiempo perdido y los descuidos.
- El material o los productos desperdiciados.
- La rotación y el ausentismo del personal.

- El número de accidentes.
- El nivel de cooperación interdepartamental.
- Los gastos innecesarios.
- Promueve la eficiencia.
- Obtiene variaciones o desviaciones oportunamente.
- Ayuda a la toma de decisiones y la actuación por excepciones.

#### Objetivo Generales.

Los objetivos son propósitos susceptibles de cuantificación en tipos de:

- Moneda, ingreso y egreso.
- Tiempo.
- Unidades de producción.
- Relaciones y proporciones.
- Márgenes de contribución.
- Estadística.
- Índices de crecimiento y otros aplicables en su caso.

Hay una filosofía de cómo establecer los objetivos que y cuáles. Por ejemplo, se dice que cuando son impuestos a los funcionarios por los de la institución se llaman misiones, y en ese sentido solo hay una empresa, objetivos personales y objetivos empresariales.

Lo anterior se ha expuesto para aclarar que cuando se habla de objetivos hay que delimitar el universo del que se habla: la empresa, los presupuestos, los funcionarios, un área, un nivel, una división.

De ahí que se tiene hechos tantas clasificaciones de objetivos por ejemplo:

- Por su importancia
  - Principales
  - Secundarios
- Por su posición
  - Institucionales
  - Personales.
- Por su incidencia
  - Permanentes
  - Cíclicos

- Por su función
  - Organizacionales
  - Divisionales
  - Gerenciales
  - Departamentales

Otros que sean particulares y adecuados.

Para el presupuesto que nos ocupa, los objetivos institucionales y por área se deben considerar desde la etapa de previsión hasta el control.

En tal sentido, los objetivos del presupuesto deben coincidir con los institucionales, ya que estos son frente y guía de los de las áreas, de acuerdo con la responsabilidad.

Debe quedar claro que no es objetivo del presupuesto por niveles y áreas de responsabilidad organizar la entidad, solo denota la necesidad de depurarla y reasignar responsabilidades, autoridad y eliminar funciones sobrantes en la administración, será ella quien reorganice, mas no el comité de presupuesto.

Los objetivos del presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad son:

- Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados en términos de responsabilidad.
- Medir y promover la eficiencia.
- Motivar al personal al mejor desempeño.
- Señalar méritos y fallas.
- Ayudar a los interesados a lograr sus objetivos (empresas y empleados).
- Guiar en su función a los responsables del área y nivel.
- Coordinar funciones, niveles y áreas.
- Controlar los ingresos y los costos.
- Apoyar y dar elementos suficientes en la dirección en la toma de decisiones.

Herramienta de control interno.

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es un plan por el cual se puede ejercer el control interno.

El presupuesto se implanta como herramienta para controlar:

- A los individuos responsables de áreas y según su nivel.
- Los costos, las operaciones, la eficiencia de los responsables.
- Los objetivos institucionales no sean manipulados por los personales.

- La coordinación e interacción de los responsables de los niveles y áreas.
- Reducir al mínimo los déficit o procurar que no existan.
- Los problemas de la operación, previéndolos y minimizando sus efectos.
- Que el capital de trabajo sea el adecuado.
- Que el rendimiento sea el mejor
- Que la productividad sea la óptima.
- Que haya información veraz, suficiente y oportuna para tomar decisiones.
- Salvaguardar las inversiones.

## REQUISITOS ORGANIZACIONALES

### División funcional

En el apartado de los objetivos se mencionó que el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad no organiza la entidad, si no que constituye un requisito para su implantación el que este organizada.

En la división funcional organizacional deberá seccionarse en tantas partes el presupuesto como responsables en función haya con autoridad precisa e individual interesados en el control y el cumplimiento del presupuesto, de tal forma que cada área y nivel de responsabilidad sean controlados por un presupuesto específico (informe, ingreso, costo-responsabilidad presupuesto, en este caso).

La división de este presupuesto deberá agrupar las actividades en áreas y niveles de responsabilidad, delinear la autoridad y establecer las relaciones de trabajo que ayuden al logro de los objetivos institucionales; tomando en cuenta también los objetivos personales que, junto con las adecuadas relaciones de trabajo son las motivadoras del personal responsable.

Este presupuesto es claramente normado por sus principios de administración: división del trabajo y unidad de mando ya que las áreas y los niveles en que se ha segmentado la empresa están delimitados por las funciones, la autoridad y la responsabilidad necesarias para lograr los objetivos marcados: los presupuestos se elaboran en cada área y nivel, para predeterminedar la unidad de responsabilidad de cada encargado.

En el supuesto de que la entidad sea dividida en funciones específicas agrupadas en áreas y niveles de responsabilidad, incluso en zonas geográficas de ser necesario para el mejor control y establecimiento de relaciones de trabajo adecuadas, se presentaron organigramas como sugerencia ideal de estructura funcional.

Será una estructura que desde la planeación haya tomado en cuenta aspectos de motivación personal y mayor conocimiento de los recursos humanos, de tal manera que se asuma como verdadero responsable de área de cierto nivel.

El universo presupuestal está constituido por un conjunto de elementos relacionados entre sí, es decir, un conjunto de presupuestos parciales por área y nivel de responsabilidad, con un objetivo en común: el institucional.

Dentro de este conjunto hay niveles y áreas que, como se observa, no es lo mismo; el área es unidad dentro del nivel.

Los presupuestos se elaboran del primero al cuarto nivel de responsabilidad para toda área funcional, que incluye la departamental y la de trabajo, por ello a continuación se mencionara los siguientes niveles jerárquicos:

1er. Nivel Gerencia general.

2o. Nivel Gerencia funcionales.

3er. Nivel Jefes de departamento.

4to. Nivel Supervisores.

Las áreas de responsabilidad funcionales son:

- Gerencia general.
- Gerencia de recursos humanos.
- Gerencia de producción.
- Gerencia de distribución.
- Gerencia de administración.
- Auditoria interna.

Con una división de niveles y áreas funcionales la compañía puede lograr el control interno que se necesita tanto en su administración, contabilidad, auditoria, como en el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad: ya que se habrá previsto que no se evadan responsabilidades; por ejemplo, producción se queja que fallan sus funciones englobando en su función la de compras.

Asimismo, cuando hablamos de áreas básicas nos referimos a:

- Área de utilidad. Aquella en la que se generan ingresos y costos.
- Área de costos. Aquella que solo origina costos.

La aplicación año con año de los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad indica las necesidades de reestructuración organizacional y de responsabilidad por crecimiento reducción y otras causas o entidad.

En conclusión, no es posible establecer un presupuesto por niveles de responsabilidad sin una adecuada organización.

Para lograr esta organización, la división funcional que se hace involucra un grado de dificultad para determinar la autoridad y la responsabilidad. Se debe conocer a la empresa y sus necesidades funcionales para depurar el organigrama.

## AUTORIDAD

Como es bien sabido, para desempeñar una función formalmente se necesita autoridad; por tanto, a los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar, además de la que se tendrán que ganar ellos, pues no basta con delegarla para que se ejerza.

Además, cuando se delega autoridad se debe contraer igual grado de responsabilidad y confianza, pues no es lógico ni adecuado dar poca autoridad y mucha responsabilidad, sin confianza, al funcionario.

La autoridad debe delegarse hasta la toma de decisiones en las funciones que se desempeñen, para no abrumar a la alta gerencia con detalles, y para que se capaciten en este sentido a los responsables de un área de responsabilidad.

## RESPONSABILIDAD

Esta se comparte; para el funcionamiento del presupuesto por áreas y niveles responsabilidad es necesario que se hayan designado responsabilidades adecuadamente.

Es responsabilidad de todas las áreas alcanzar los objetivos institucionales. Las discrepancias entre lo presupuestado y lo realizado darán el parámetro que indica en qué grado se ha cumplido con las responsabilidades ya que los presupuestos marcan un ideal para alcanzar.

A cada encargado de área funcional, departamental o de trabajo se le hará responsable de la toma de decisiones, con base en la información que otorgue; y en el caso de que prepare los presupuestos, también.

La responsabilidad debe estar perfectamente bien definida para que los funcionarios conozcan ante quien son responsables y quienes lo son ante ellos, además de la interdependencia estructural de su función y de los presupuestos parciales que elaboran.

En términos de responsabilidad, se deberán estudiar los ingresos y los costos, por los cuales alguien debe responder, sobre los que la actuación de encargado no influya ; como ejemplo pueden citarse los siguientes:

Responsabilidad por costos controlables y no controlables.

Los primeros son los que el encargado puede regular, pero hay otros inherentes a su área que no dependen de su actuación, estos últimos pueden ser:

- Amortizaciones.
- Depreciaciones.
- Rentas.
- Otros cargos a departamentos por sus servicios.

Hay otros en los que aparentemente el encargado no ejerce control directo, pero su actuación en diferentes renglones puede indirectamente influir y controlarlos, como:

- Gastos legales.
- Gratificaciones.
- Impuestos diversos.
- Luz y fuerza.
- Perdida por mermas en el almacén.
- Previsión social.
- Vacaciones.

Puesto que las gratificaciones, la previsión social y las vacaciones dependen del monto de sueldos y salarios, el encargado no ejercerá control directo ya que son un producto, pero si puede controlar específicamente el número por las que se paga sueldos y salarios.

La luz se puede prorratear con base en el número de lámparas de cada área (siempre que todas tengan el mismo voltaje); pero si no trabaja una al mismo ritmo que otra, con igual número de lámparas, se puede medir la diferencia y controlar la situación de medidor independiente por área o nivel.

En la determinación de responsabilidades deben fijarse las obligaciones para evitar conflictos, y para el mejor desempeño; por ello se distingue lo siguiente.

Responsabilidad por niveles estructurales.

- En el primer nivel. El gerente general es responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como las suyas, también de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y resultados propuestos.
- En el segundo nivel. Los gerentes funcionales asumen la responsabilidad de todas las actividades que encierra su área de lograr los objetivos divisionales, para alcanzar a su vez los institucionales.
- En el tercer nivel. Los jefes de departamentos se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.
- En el cuarto nivel. Los supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica sea desarrollada con la mayor eficiencia posible.

La autoridad y la responsabilidad se delegan y se comparten respectivamente del primer al cuarto nivel de responsabilidad.

Cuestión contraria a como fluyen los presupuestos parciales para integrar el general.

Para que se acepten las responsabilidades del presupuesto los funcionarios deben estar conscientes de que su superior no podría elaborarlos y por ello se les encarga, no por liberarse de esa responsabilidad, sino que solo ellos pueden hacerlos; saber que ayudan a hacer el presupuesto general y que son capaces de ejercer la autoridad suficiente para llevar todo a feliz término.

Obligaciones de los responsables.

- Elaborar su presupuesto.
- Registrar lo presupuestado y lo realizado para obtener desviaciones y variaciones inmediatamente.
- Diseñar los documentos informativos por parte de contraloría.  
Reportes de control presupuestal de ingreso o costo responsabilidad.  
Organigrama por áreas de responsabilidad.  
Conciliación entre los ingresos, los costos y los resultados.

Es muy determinante responsabilizar a alguien de los ingresos y de la posición financiera presupuestal, pues puede ser un reto demasiado grande para los funcionarios; sin embargo, el gerente de ventas y sus vendedores son responsables de los ingresos normales, la contraloría lo es de la posición financiera, pues se encarga de analizar las desviaciones o las variaciones a tiempo de elaborar la información estadística y aconsejar las medidas correctivas para alcanzar lo presupuestado.

Responsabilidad por área.

Los niveles funcionales tienen responsabilidad global en los resultados y objetivos, las áreas funcionales la tienen por los costos que autoricen.

## REQUISITOS OPERACIONALES

Los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad deben operar dentro de un mecanismo contable, es decir, un instrumento de contabilidad por áreas de responsabilidad para que sean fácilmente comprobables, con el fin de cotejarlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones y corregirlas, en su caso.

Entonces, es indispensable que se cumplan los siguientes requisitos:

- Que en la entidad funcione el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, y desde luego se tenga un catálogo de cuentas que identifique los ingresos y los costos con las unidades de responsabilidad, que se le haya asignado a cada área y nivel una cuenta de control, como se mostrara en la sección “ Mecánica de elaboración”
- Dar a conocer el plan presupuestal.
- Que exista un manual e instructivo del control presupuestal que presente las políticas, las operaciones, las responsabilidades y la autoridad del personal, e indique las formas y los procedimientos estandarizados para elaborar los presupuestos.
- Que tenga una metodología de información para la realización de estadísticas.
- Que se cuente con la experiencia de presupuesto tradicional.
- Que se elaboren los presupuestos parciales, tantos como áreas y niveles de responsabilidad existan.
- Que los informes sean los necesarios, con los datos indispensables, que se realicen con periodicidad oportuna.
- Que haya flexibilidad en la formulación y la ejecución de los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad.

## MECÁNICA DE ELABORACIÓN

Esta lleva la misma secuencia que la del presupuesto tradicional. La diferencia esencial está en el fin que pretende su información y en el manera de realizarla, ya que, por ejemplo el presupuesto tradicional, los ingresos y los costos están identificados en general con el producto, en cambio, este presupuesto primero se suscribe en el área o nivel de responsabilidad y, por ende al funcionario encargado, sirviendo para medir su eficiencia, sus méritos, y después con el producto.

Para ilustrar la integración se mencionan los siguientes pasos:

- Se hará un organigrama donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse para guiar la formulación de los reportes de responsabilidad que se requieran; esta codificación puede hacerse por niveles o por áreas.  
El que se opte por una u otra no significa que la información no se pueda minimizar, de tal manera que se comprobable área con área y nivel con nivel, así como hacer una combinación de ambos.
- Se diseñarán los documentos necesarios:
  - Catálogo de subcuentas por áreas y niveles de responsabilidad.
  - Formatos de reportes de control presupuestal-responsabilidad que se van a presupuestar ya sea de ingreso o de costo.
  - Formatos por áreas y niveles de responsabilidad, para conciliarlos con los tradicionales.
  - Una guía o manual de elaboración de los presupuestos por áreas niveles de responsabilidad.

El catálogo de subcuentas debe ser analizado y elaborado por los encargados de áreas y por la contraloría y sancionado por el comité de presupuesto.

En el diseño de reportes de responsabilidad es imperioso eliminar tecnicismos complicados e innecesarios: se debe utilizar un lenguaje sencillo, adaptado a las necesidades de cada empresa; deben incluirse solo los necesarios; además, debe contener y recabar información comparable por niveles y por áreas.

- Con la ayuda del manual. Los responsables de las áreas funcionales, departamentales y de trabajo formularan su propio presupuesto, el cual deberá perseguir los objetivos divisionales.

Este presupuesto estará plasmado en los llamados informes-responsabilidad por el periodo que más convenga, en esta época de inflación se hará mensualmente, además de uno sumario, semanal, mensual o anual, cuando menos.

- Después de su revisión. Su corrección y aprobación volverán a cada área y nivel para iniciar el control presupuestal al principio del periodo presupuestal.

## EJECUCIÓN

Una vez iniciando el periodo presupuestal, los lineamientos que se pueden seguir son:

- Usar un registro auxiliar de gastos por área y por nivel, a cargo de un responsable, para control propio, que es extra libros de contabilidad.
- Predeterminar semanal, mensual o anualmente, en el caso de los sumarios , los reportes, responsabilidad presupuestados, el importe, los ingresos o costos, para que una vez realizados se obtengan las variaciones o desviaciones, según el caso, sujetas a estudio y solución por el encargado del área y nivel, y por tanto del presupuesto , ante el contralor.
- Al finalizar el periodo presupuestal se elaboran los informes por el costo de producción y el costo de producción de lo vendido, el de resultados y si es posible, la posición financiera por áreas y niveles de responsabilidad para medir el margen de contribución de los individuos participantes responsables.

Los pasos antes expuestos son solo enunciativos. Cabe señalar que desde la etapa de implantación hasta la de ejecución de director de presupuesto de áreas y los niveles de responsabilidad deberán poner en juego todas sus habilidades administrativas, tales como:

- Informar a los participantes los objetivos institucionales, para guiar los objetivos parciales hacia ellos.
- Establecer con la ayuda de los responsables, los objetivos que buscan alcanzar.
- Conocer el comportamiento humano y organizacional de identidad para poder guiar y motivar.
- Diseñar las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación que habrá de seguir la ejecución del presupuesto.
- Diseñar la papelería para los informes responsabilidad y los resultados por áreas y niveles de responsabilidad que servirán para comparar lo presupuestado y lo realizado.
- Utilizar las finanzas, los métodos cuantitativos y otras herramientas para analizar los datos esperados con los históricos.
- Ejercer un efectivo control interno a través de este tipo de presupuestos.

# **CAPÍTULO**

# **5**

# **CASO PRÁCTICO**

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO.**

#### **5.1 CASO PRÁCTICO: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS EN UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN DEPARTAMENTO.**

##### **DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO SOBRE EL CUAL SE DESEA TRABAJAR**

Actualmente en zona Clavería no hay suficientes departamentos y/o casas para rentar, vender o traspasar puesto que se encuentra en una zona comfortable.

Y la mayoría de las personas desean vivir en un ambiente tranquilo y confiable, esta proyecto de inversión puede ser la solución a lo que desean por lo siguiente:

- Será de gran gozo ya que permite crear su propia morada a gusto de cada persona.
- Tiene la opción de elegir la propiedad a su gusto.
- Seguridad para su familia ya que brinda una sensación de estar mas protegido , porque tendrá seguridad privada y robos menos frecuentes que en casas habitación.
- Lugares accesibles a parques, metro, restaurantes, centro comercial, gym, centros de entretenimiento.
- No es necesario contratar alguien para darle mantenimiento a las instalaciones, dando el pago al administrador de mantenimiento se tendrá un ambiente comfortable, porque es gasto compartido.

Por lo anteriormente expuesto, se optó por construir departamentos ubicados en la Colonia Clavería que contarán con cajón de estacionamiento, sala, comedor, cocina dos baños , dos recamaras y cuarto de lavado.

##### **JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA**

La empresa constructora se crea para proporcionar la venta de departamentos con estacionamiento. Debe considerarse el crecimiento de la zona por la creación de nuevos departamentos que atraen más gente e incrementa la demanda, aunque existen varios departamentos en renta o venta está muy reducido el tamaño, y elevado el costo.

Se detectó una necesidad en este sector de la población y la empresa constructora lo va a cubrir.

## **NOMBRE DE LA EMPRESA**

Tomando en cuenta el objetivo principal del negocio se consideró el siguiente nombre.

- Viviendas y Confort S.A de C.V.

## **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Es de conocimiento general, que los problemas existentes en los procesos de suministros y ejecución en general, que se presentan día con día en el sector empresarial de nuestro país, ocasionan pérdidas irreparables en el aspecto económico, así como el posicionamiento del mercado principalmente.

Se orienta a la ejecución de obras y proyectos del área de ingeniería y construcción, entendiendo por estos los siguientes puntos:

### **APOYO CORPORATIVO.**

- Concursos y licitaciones.
- Administración y control de obra.
- Dirección y control de obra.
- Proyectos especiales.

### **SISTEMAS PARA PROCEDIMIENTOS CONSTRUCTIVOS.**

- Construcción y desarrollo de proyectos habitacionales.
- Obras civiles.
- Demoliciones y trabajos preliminares.
- Albañilería general. (Losas, muros, través, columnas, etc.)
- Acabados (Yeso, plafones, tabla roca, pintura, etc.)
- Instalaciones (Eléctricas, hidráulicas, sanitarias, etc.)
- Mantenimiento y remodelación. (Carpintería, jardinería, impermeabilización)
- Trabajos de acero inoxidable.

Cuenta con el respaldo económico y financiero para planificar, desarrollar y concretar cualquier obra que sea encomendada, se cuenta con maquinaria para realizar un servicio óptimo y cumplir con los tiempos y plazos presupuestados.

### Misión.

Viviendas y Confort. Quiere generar un impacto social y medioambiental positivo a través de procesos de gestión y operación, maximizando las oportunidades de desarrollo para los trabajadores de una forma integral y con una permanente búsqueda de la excelencia a través de la innovación. Agregar valor a través del estudio y la gestión de proyectos de construcción, colocando a los trabajadores en el centro, para juntos se construya mejores proyectos.

### Visión.

Viviendas y Confort. Desea ser reconocido como una empresa líder en el mercado de la construcción, por contar con un grupo comprometido con la innovación y calidad del servicio que ofrece, teniendo el mejor ambiente de trabajo para la eficiencia de sus trabajadores.

### Objetivo.

Teniendo como objetivo central mantener de manera sistemática la diversificación de servicios, proporcionando una mejor atención al cliente.

### Valores

- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Responsabilidad
- Respeto

### Política de calidad.

Viviendas y Confort. Quiere que cada obra tenga un nombre, construcciones que sean siempre un orgullo para sus trabajadores y sus familias. Que sean de ellos a través de su trabajo, esfuerzo y capacidades, quienes logran satisfacer a los clientes y así obtener la confianza para una mejora laboral.

Capacitando y con un fuerte énfasis en la innovación de recursos y procesos; ofreciendo calidad en el trabajo y de calidad.

## **ELECCIÓN DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

Dirección fiscal de Viviendas y Confort S.A de C.V.

Av. Paseo de la Reforma #219 Col. Cuauhtémoc C.P. 06500 México Distrito Federal.

Entre calles. Rio Guadiana y Rio Amazonas.

## **TAMAÑO DE LA EMPRESA**

De acuerdo con la Secretaria de Economía la empresa se clasifica como pequeña empresa porque tiene menos de 50 trabajadores y ventas anuales menores de 100 millones de pesos.

## **DISTINGOS COMPETITIVOS**

Los distingos competitivos de “Viviendas y Confort S.A de C.V “ son:

- La medida de los departamentos serán de 70 m2.
- Cuenta con dos baños en una misma planta.
- Cuarto de Lavado
- Espacios amplios para sala, comedor y cocina mayores al promedio en proporción al precio de venta.
- Excelente trato hacia el cliente
- Seguridad las 24 horas

## **PERSONAL APTO PARA EL PROYECTO.**

### **CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA**

Las calificaciones para entrar a “Viviendas y Confort S.A. de C.V son :

- Arquitecto
- Ing. Civil
- Electricista
- Albañil
- Oficial
- Ayudante

Se cuenta con las anteriores calificaciones debido a la preparación profesional ya que el arquitecto debe contar con los conocimientos y experiencia en la elaboración de los planos así como los costos de los materiales y la realización de la mano de obra.

## PLANTILLA DE LA OBRA.

CARGO:	CANTIDAD
DIRECTOR DE PROYECTO	1
GERENTE DE VENTAS	1
VENDEDOR	2
SUPERINTENDENTE GENERAL	1
SECRETARIA	1
ALMACENISTA	1
MAESTRO DE OBRA	1
SEGURIDAD	1
HERRERO	1
ALBAÑIL	3
INSTALADOR	1
CARPINTERO	1
AYUDANTE	6
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>

Figura 19. Personal para la realización del proyecto de inversión.

## TABULADOR DE SUELDOS Y SALARIOS MENSUALES.

CARGO:	PERSONAL REQUERIDO	SUELDO MENSUAL:
DIRECTOR DE PROYECTO	1	\$ 30,000.00
SUPERINTENDENTE GENERAL	1	\$ 16,000.00
SECRETARIA	1	\$ 4,000.00
ALMACENISTA	1	\$ 4,800.00
MAESTRO DE OBRA	1	\$ 10,000.00
SEGURIDAD	1	\$ 4,800.00
HERRERO	1	\$ 7,200.00
ALBAÑIL	3	\$ 7,200.00
INSTALADOR	1	\$ 7,200.00
CARPINTERO	1	\$ 7,200.00
AYUDANTE HERRERO	1	\$ 4,400.00
AYUDANTE ALBAÑIL	3	\$ 4,400.00
AYUDANTE INSTALADOR	1	\$ 4,400.00
AYUDANTE CARPINTERO	1	\$ 4,400.00
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>\$ 116,000.00</b>

Figura 20. Personal y sueldo mensual para la realización del proyecto de inversión.

## **TRAMITES LEGALES PARA LA REALIZACION DEL PROYECTO DE INVERSION CONSTRUCCION DE DEPARTAMENTOS.**

- Documento de propiedad.
- Escrituras.
- Designación de Director de Obra.
- Constancia de alineamiento y /o número oficial.
- Certificado de zonificación especificando uso de suelo.
- Estudio de factibilidad de agua.
- Contrato de Comisión Federal de Electricidad en el D.F.
- Contrato de suministro de gas.
- Contrato de servicio de teléfono.

En las siguientes imágenes se presentarán algunos formatos de los trámites legales que se requieren:



**GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**  
**Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda**  
**Delegación Azcapotzalco**

**FORMATO**

**AU-10**

**Solicitud de Constancia de Alineamiento y/o Número Oficial**

<b>FOLIO</b>	
--------------	--

**Alineamiento**

**Numero Oficial**

México, D. F., a        de        de 20

El que suscribe, en mi carácter de propietario o poseedor del predio o inmueble que adelante se describe, bajo protesta de decir verdad, manifiesto que cumplo con los requisitos para que me sea expedida la constancia de alineamiento y número oficial y que los datos y documentos proporcionados o anexos a este formato son ciertos. Asimismo tengo conocimiento que los mismos se encuentran sujetos al control y verificación de la autoridad y que si se prueba que los informes o declaraciones proporcionados resultan falsos se me aplicarán las sanciones administrativas y penas que establezca los ordenamientos respectivos para quienes se conducen con falsedad ante la autoridad administrativa (Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal - Art. 32)

PARA REMPLAZAR POR LA OFICINA	Información al interesado sobre el tratamiento de sus datos personales
	Los datos personales recabados serán protegidos, incorporados y tratados en el Sistema de Datos Personales Sistema de Captura de Ventanilla Única el cual tiene su fundamento en el Acuerdo por el que se establecen las atribuciones de las Ventanillas Únicas Delegacionales y cuya finalidad es La Recepción de Trámites Acorde a sus Atribuciones y podrán ser transmitidos a La Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano, además de otras transmisiones previstas en la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal. Con excepción del teléfono y correo electrónico particulares, los demás datos son obligatorios y sin ellos no podrán acceder al servicio o completar la Solicitud de Constancia de Alineamiento y/o Número Oficial. Asimismo, se le informa que sus datos no podrán ser difundidos sin su consentimiento expreso salvo excepciones previstas en la ley. El responsable del Sistema de Datos Personales es La Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano y la dirección donde podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, así como la revocación del consentimiento es Aldama y Mina s/n 1er. Piso Colonia Buenavista C.P. 06350 Delegación Cuauhtémoc. El titular de los datos podrá dirigirse al Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, donde recibirá asesoría sobre los derechos que tutela la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal al teléfono 56 36 46 36; correo electrónico: <a href="mailto:datospersonales@infodf.org.mx">datospersonales@infodf.org.mx</a> o en la página <a href="http://www.infodf.org.mx">www.infodf.org.mx</a> .

**DATOS DEL SOLICITANTE**

Apellido Paterno \_\_\_\_\_ Apellido Materno \_\_\_\_\_ Nombre (s) ó Razón Social \_\_\_\_\_

**REPRESENTANTE LEGAL (EN SU CASO)**

Apellido Paterno \_\_\_\_\_ Apellido Materno \_\_\_\_\_ Nombre (s). \_\_\_\_\_

Poder Notarial No. \_\_\_\_\_ Escritura constitutiva No. \_\_\_\_\_

Domicilio y correo electrónico para oír y recibir notificaciones:

Calle \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_ Delegación \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Personas autorizadas para oír y recibir notificaciones en términos del artículo 42 de la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal \_\_\_\_\_

**DATOS DEL PREDIO**

Calle \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ Lote \_\_\_\_\_

Manzana \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

Delegación \_\_\_\_\_ Cuenta Catastral \_\_\_\_\_

Figura 21. Formato para la Constancia de alineamiento y/o número oficial. (Pág. 1)

### CROQUIS DE UBICACIÓN DEL PREDIO

Cite el nombre de todas las calles que limitan la manzana, distancias en metros a las dos esquinas desde los linderos del predio, medida del frente o frentes y de los linderos interiores, y orientación (elaborar croquis con tinta negra y regla)

#### REQUISITOS

- 1) Documento con el que se acredite la propiedad o posesión del predio
- 2) Identificación oficial vigente con fotografía (Credencial de Elector, Cartilla del Servicio Militar Nacional, Pasaporte, Cédula Profesional o Forma migratoria FM2 o credencial de inmigrado);
- 3) En su caso: Documento con el que se acredite la personalidad del representante legal.

#### FUNDAMENTO JURÍDICO

- Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, artículos 7, fracciones I, VI, VII, XV, XXXIV, 8, fracción III, 52, 55, 56 y 87, fracción I
- Código Fiscal del Distrito Federal, artículos 233 y 234
- Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal, artículos, 8, 22, 24, 25, 31
- Reglamento de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, artículos 42 y 43

#### VIGENCIA

2 años

	Interesado	Representante legal (en su caso)	
	Firma	Firma	
<b>Recibió</b> Nombre Cargo	_____		
Firma	_____		

Figura 22. Formato para la Constancia de alineamiento y /o número oficial. (Pág. 2)



GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
 Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda  
 Delegación **CUAUHTÉMOC**

AU-10

**CONSTANCIA DE ALINEAMIENTO Y/O NÚMERO OFICIAL**

**I. SE EXPIDE CONSTANCIA DEL NÚMERO OFICIAL** Fecha de expedición \_\_\_\_\_

Para el predio ubicado en la calle \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_ Delegación \_\_\_\_\_

Número oficial asignado \_\_\_\_\_ Colóquese el número asignado en la parte visible de la entrada, en un plazo no mayor a 90 días naturales a partir de la fecha en que se asigne (Artículo 23 del Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal)

**II SE EXPIDE CONSTANCIA DE ALINEAMIENTO CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS** Fecha de expedición \_\_\_\_\_

- Zona Histórica Si  No   
 - Afectación Si  No

Zona Patrimonial Si  No   
 Restriciones Si  No

al frente \_\_\_\_\_

a los lados \_\_\_\_\_

Esta constancia de alineamiento y/o número oficial, no prejuzga sobre derechos de propiedad y se expide sobre datos proporcionados exclusivamente por el propietario o poseedor y bajo su responsabilidad

Sello de autorización

Elaboró: Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Expide y autoriza: Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Figura 23. Formato para la Constancia de alineamiento y /o número oficial. (Pág. 3)



Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda  
 Dirección General de Administración Urbana  
 Dirección del Registro de los Planes y Programas

AU-01

**SOLICITUD DE CERTIFICADO ÚNICO DE ZONIFICACIÓN DE USO DEL SUELO**

Esta solicitud se formula bajo protesta de decir verdad, por lo tanto, el solicitante o de sus datos, proporciona por el particular resultado de los, que a su vez son las acciones administrativas correspondientes al procedimiento de las gestas en que consiste el trámite que se someten con la finalidad de acuerdo con los instrumentos legales, aplicables y vigentes. La responsabilidad administrativa de la actividad y de los intereses que se expresan en el Artículo 32 de la Ley de Procedimientos Administrativos del Distrito Federal (referencia al Principio de Responsabilidad) y de los procedimientos al Artículo 170 del Nuevo Código Fiscal para el Distrito Federal referente al Estado Proceso de la Administración.

**Información al interesado sobre el tratamiento de sus datos personales**  
 "Los datos personales recibidos serán protegidos, incorporados y tratados en el Sistema de Datos Personales "CERTIFICADO ÚNICO DE ZONIFICACIÓN DE USO DEL SUELO, CERTIFICADO DE DERECHOS ADQUIRIDOS Y COPAS CERTIFICADAS", el cual tiene su fundamento en la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal (GDUF al 15 de julio de 2016), Artículo 57, Ley de Procedimientos Administrativos del Distrito Federal (GDPAF al 01 abril 2011), Artículo 55 de, cuyo finalidad es: "El certificado único de zonificación de uso del suelo es el documento público en el que se hace constar las disposiciones normativas que para un predio o inmueble determinado, establecen los instrumentos de planeación de desarrollo urbano respecto del uso del suelo, además de otras transmisiones previstas en la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal. Los datos marcados con un asterisco (\*) son obligatorios y sin ellos no podrá acceder al servicio o completar el trámite. Solicitar el Certificado Único de Zonificación de Uso del Suelo Adicionalmente, se le informa que sus datos no podrán ser difundidos sin su consentimiento expreso, salvo las excepciones previstas en la Ley. El responsable del Sistema de datos personales es Ing. Alejandro Fuente Aguilar, Director General de Administración Urbana, y la dirección donde podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, así como la revocación del consentimiento es en la Oficina de Información Pública de esta Secretaría ubicada en Avenida de los Insurgentes Centro No. 166, Piso 4, Col. San Rafael, Del. Cuauhtémoc, CP 06400, México D.F. El interesado podrá dirigirse al Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, donde recibirá asesoría sobre los derechos que tutela la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal teléfono: 5516-6034, correo electrónico: datos-personales@inbaf.org.mx o www.inbaf.org.mx".

UBICACIÓN DEL PREDIO O INMUEBLE				
Calle	Nº Exterior	Nº Interior / Local	Manzana	Lote
Colonia	Delegación	Código Postal	Cuenta Predial	

DATOS DEL PREDIO O INMUEBLE		MOTIVO DE LA SOLICITUD			
Sep. Total del Predio	m <sup>2</sup>	A*		B*	
Sep. Total Construida	m <sup>2</sup>	Avance de Establecimiento Mercantil		Obra Nueva	Regularización
Sep. Total a Construir	m <sup>2</sup>	Permisos de Establecimiento Mercantil		Ampliación	Reparación
		Escrituración		Modificación	N.G.O. Nº 26
Obras A* o B* -Polígono de delimitación, Modificaciones de Sistemas de Transferencia, N: C: O: Nº 26, etc. Anexar copia del Resolución correspondiente.					

A* USO (S) DE SUELO (S) SOLICITADO (S).	
Superficie _____ m <sup>2</sup>	

B* DATOS DEL PROYECTO	Uso Solicitado	Superficie				
		Obra Nueva (m <sup>2</sup> )	Ampliación (m <sup>2</sup> )	Modificación (m <sup>2</sup> )	Regularización (m <sup>2</sup> )	Reparación (m <sup>2</sup> )
Número de viviendas Solicitadas _____		Superficie por Vivienda solicitada con individuos _____ m <sup>2</sup>				
		Superficie Total a Construir _____ m <sup>2</sup>				

CROQUIS DE LOCALIZACIÓN	NORTE	DICTAMEN
<p>Dibujar a tinta y regla, especificando el nombre de los cuatro calles que delimitan la manzana donde se localiza el predio o inmueble de interés; las medidas del frente y fondo y las distancias de sus linderos a las esquinas más próximas.</p>		Programa
		Zonificación
		Dictaminó
USO EXCLUSIVO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL		



Figura 24. Certificado de zonificación especificando uso de suelo. (Pág.1)

**AU-01**

<b>REQUISITOS</b>				
Los siguientes documentos en original o copia certificada expedida por autoridad competente y copia simple para cotejo.				
1. Formato de Solicitud.				
2. Boleta Predial (expedida por la Tesorería del Distrito Federal vía correo) o "Declaración de valor catastral y pago del impuesto predial" (con el sello de la caja registradora o de la Institución Bancaria autorizada) no anterior a 12 meses, cuyos datos de domicilio y superficie del predio y construcción coincidan con los manifestados en la solicitud; En el caso de predios ubicados en Suelo de Conservación, Ejidales o Comunales que no cuenten con boleta predial, deben presentarse documentos públicos que acrediten la posesión y/o regularización, así como ubicación y superficie del predio y/o inmueble de que se trate; Para los inmuebles propiedad del Gobierno Local o Federal, debe presentarse constancia de exención de pago de impuesto predial vigente y documento oficial que ampare la ubicación y superficie del predio;				
3. Comprobante del pago de los derechos correspondientes, expedido por la Tesorería del Distrito Federal y/o Institución Bancaria de conformidad con lo establecido en el art. 235 fracción III Código Fiscal vigente para el Distrito Federal. <b>(\$ 856.00)</b>				
4. Identificación oficial vigente con fotografía (Credencial de Elector, Cartilla del Servicio Militar Nacional, Pasaporte o Cédula Profesional).*				
5. Cualquiera de los siguientes documentos, en original y copia para su cotejo:				
- Licencia de Fusión, Subdivisión o Relotificación;				
- Escritura pública inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio, o				
- Constancia de Alineamiento y Número oficial vigente.				
En su caso:				
-* Identificación del Autorizado.				
-Acta constitutiva debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y Comercio.				
-Poder Notarial del representante legal.				
-Forma migratoria FM2 especificando la autorización para ejercer la actividad de que se trate o credencial de inmigrado.				
<b>Nota:</b> Los interesados (acreditando el interés legítimo) podrán presentar su solicitud formato AU-01 debidamente llenada, firmada en original sin tachaduras ni enmendaduras ante las Ventanilla Única SEDUVI-SITE, especificando los siguientes datos:				
- Nombre, denominación o razón social del solicitante y en su caso, del representante legal, para lo cual se anexarán los documentos que acrediten la personalidad;				
- Domicilio y/o correo electrónico para oír y recibir notificaciones y número telefónico;				
- Ubicación del predio o inmueble al que se refiere la solicitud (datos tomados de la Boleta Predial);				
- Croquis de localización, especificando el nombre de las cuatro calles que delimitan la manzana donde se localiza el predio y/o inmueble de interés; las medidas del frente y fondo y las distancias de sus linderos a las esquinas más próximas.				
<b>Fundamento jurídico</b>				
Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal artículos 3 fracción XXVIII, 4 fracciones III y IV, 9 fracción IV, 87 fracción II y 92.				
Reglamento de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal artículos 3, 4 fracción XXVI, 18, 19 fracción III, 23, 24, 125, 126 fracciones I y III.				
Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal artículos 31, 32, 33, 40, 41, 42 y 44.				
Código Fiscal del Distrito Federal				
*Los datos asentados en el Certificado que se expida, serán aquellos que los documentos presentados especifiquen.				
La vigencia es de un año, contado a partir del día siguiente a su expedición, para ejercer el derecho conferido en el mismo y no será necesario obtener un nuevo certificado a menos que se modifique el uso y superficie del inmueble.				
El Certificado no constituye permiso, autorización o licencia, únicamente certifica el aprovechamiento del uso del suelo, sin perjuicio del cumplimiento de cualesquier otros requisitos que señalen otras disposiciones normativas.				
<b>DATOS DEL SOLICITANTE O REPRESENTANTE LEGAL</b>			<b>SELLO DE RECEPCIÓN</b>	
Nombre				
Persona Moral				
Acta constitutiva	Notaria No.	Poder notarial No.		Notaria No.
Domicilio y correo electrónico para oír y recibir notificaciones				
		Teléfono		
Autorizado para oír y recibir notificaciones		Firma		
			<small>USO EXCLUSIVO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL</small>	
<p>-La presente solicitud deberá llenarse a máquina o con letra de molde y a tinta, en original, dictaminándose como no presentada si la información proporcionada es incompleta o errónea y acompañarse de los requisitos y documentos que señalen los ordenamientos aplicables vigentes.</p> <p>-La vigencia del Certificado Único de Zonificación de Uso del Suelo es de un año y en él se hacen constar, para un predio o inmueble determinado, los aprovechamientos, limitaciones y restricciones que establecen los Programas de Desarrollo Urbano vigentes en materia de uso del suelo, Normas Generales de Ordenación y Normas Particulares, o que se le haya autorizado una modificación, cambio de uso de suelo, delimitación de zona, aplicación del sistema de transferencia de potencialidad, constitución del polígono de actuación y las derivadas de su tanto firme.</p>				

Figura 25. Certificado de zonificación especificando uso de suelo. (Pág.2)

**FORMATO 1**

**SOLICITUD PARA LA CONEXIÓN DE UN CLIENTE CON GENERACION RENOVABLE O SISTEMA DE COGENERACION EN PEQUEÑA O MEDIANA ESCALA**

*Datos comerciales.*

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Población: \_\_\_\_\_

Estado : \_\_\_\_\_ RPU: \_\_\_\_\_ Tarifa: \_\_\_\_\_

*Datos de la instalación actual:*

Voltaje que CFE suministra: \_\_\_\_\_

KVA totales instalados: \_\_\_\_\_ kW instalados: \_\_\_\_\_ kW contratados: \_\_\_\_\_

*Instalación Propuesta:*

1.- Indicar el tipo de Fuente de Energía para usar:  Solar  Eolica  BioGas  
 Cogeneración  Otro: \_\_\_\_\_

2.- Indicar el número de unidades generadoras ( paneles solares, hélices, etc.): \_\_\_\_\_ unidades

3.- Indicar la capacidad total en Watt de la Planta de Generación: \_\_\_\_\_ Watt

4.- Indicar la producción diaria promedio estimada de la planta de Generación: \_\_\_\_\_ Wh

5.- Indicar el modelo y marca del dispositivo CD / CA : \_\_\_\_\_.

6a.- Indicar las protecciones que se proveen:

Sobre Voltaje  Sincronismo  Anti-isla  
 Sub Voltaje  Frecuencia  Sobrecorriente

6b.- En caso de Media Tensión, indicar la marca y modelo de las protecciones incluidas:

7.- Indicar los documentos entregados a CFE:

Convenio completamente llenado  Copia del manual del fabricante del generador  
 Copia del manual del fabricante del dispositivo CD/CA  Croquis de ubicación geográfica.

11.- Observaciones: \_\_\_\_\_ Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

RECIBE: \_\_\_\_\_

Figura 26. Formato para contrato de Comisión Federal de Electricidad.



GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
Secretaría del Medio Ambiente  
Sistema de Aguas de la Ciudad de México

FORMATO
DFSH-01

Solicitud de Dictamen de Factibilidad de Otorgamiento de Servicios Hidráulicos

No. De folio \_\_\_\_\_

México, D.F. a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

**DIRECTOR GENERAL DEL SISTEMA DE AGUAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO**  
Presenta.

El que suscribe, bajo protesta de decir verdad, manifiesto que los datos y documentos proporcionados en este formato son ciertos. Asimismo tengo conocimiento de que los mismos se encuentran sujetos al control y verificación de la autoridad y que si se apueba que los informes o declaraciones proporcionados o que la documentación aportada por mí resultan falsos, se me aplicara sanciones administrativas y penas que establecen los ordenamientos respectivos para quienes se conducen con falsedad ante la autoridad administrativa (Ley de Procedimientos Administrativo del Distrito Federal.- Art. 32 y aplicables del Código Penal para el Distrito Federal).

Para ser llenado por la autoridad	<p><b>Información al interesado sobre el tratamiento de sus datos personales</b></p> <p>*Los datos personales recabados serán protegidos, incorporados y tratados en el Sistema de Datos Personales Dictámenes de Factibilidad de Servicios Hidráulicos a usuarios, el cual tiene su fundamento en el Artículo 62 de la Ley de Aguas del Distrito Federal, cuya finalidad es integrar los expedientes de los Dictámenes de Factibilidad de Servicios Hidráulicos (opinión técnica) relativo a la dotación de los servicios hidráulicos a nuevos fraccionamientos, conjuntos habitacionales, comerciales, industriales, mixtos o de otro uso, así como también en los casos de ampliación o modificación de uso o destino de inmuebles, considerando la disponibilidad del agua y de la infraestructura para su prestación.</p> <p>Y la integración de expedientes para la aprobación de los proyectos de sistemas alternativos de captación y aprovechamiento de aguas pluviales, y podrán ser transmitidos a la CDHDF, CGDF, CMHALDF, INFOOF y los Órganos Jurisdiccionales en cumplimiento a los requerimientos que en el ejercicio de sus atribuciones nacionales, además de otras transmisiones previstas en la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal.</p> <p>Los datos marcados con un asterisco (*) son obligatorios y sin ellos no podrá acceder al servicio o completar el trámite para la obtención de Dictamen de Factibilidad de Servicios Hidráulicos.</p> <p>Asimismo, se le informa que sus datos no podrán ser difundidos sin su consentimiento expreso, salvo las excepciones previstas en la Ley.</p> <p>El responsable del Sistema de datos personales es el Ing. Gerardo Enrique González Rívoro, y la dirección donde podrá ejercer los derechos de acceso, modificación, cancelación y oposición, así como la revocación del consentimiento es Av. Bazúaga número 89, piso 16, colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06080.</p> <p>El interesado podrá dirigirse al Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, donde recibirá asesoría sobre los derechos que tutela la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal al teléfono: 56364636; correo electrónico: datos.personales@infoof.org.mx o www.infoof.org.mx*</p>
-----------------------------------	--

**\*DATOS DEL PROPIETARIO O POSEEDOR**

Apellido paterno \_\_\_\_\_ Apellido Materno \_\_\_\_\_ Nombre (s) o Razón Social \_\_\_\_\_

**\*DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (EN SU CASO)**

Apellido paterno \_\_\_\_\_ Apellido Materno \_\_\_\_\_ Nombre (s) \_\_\_\_\_

**\*DOMICILIO PARA OIR Y RECIBIR NOTIFICACIONES EN EL DISTRITO FEDERAL**

Calle \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_  
Delegación \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Correo electrónico para recibir notificaciones \_\_\_\_\_

Autorizados para oír y recibir notificaciones \_\_\_\_\_

**\*UBICACIÓN E INFORMACION DEL PREDIO, USO Y REQUERIMIENTOS HIDRÁULICOS**

Calle: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
Entre calle \_\_\_\_\_ y calle \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_ Delegación: \_\_\_\_\_  
Tipo de Uso: ( ) habitacional; ( ) Comercial; ( ) Industrial o ( ) de Servicios.  
Otros (especificar): \_\_\_\_\_  
Superficie del terreno: \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>  
Superficie total de construcción Sobre Nivel de Banqueta (SNB) \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>  
Superficie total de construcción Bajo Nivel de Banqueta (BNB) \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>

Figura 27. Formato para el estudio de factibilidad de agua. (Pág. 1)

Número de niveles a construir: \_\_\_\_\_

Croquis de ubicación.

NORTE
-------

**Para los casos de uso habitacional**

- Número de viviendas: \_\_\_\_\_

**Para los caso de uso comercial, industrial, oficinas, hospitales, escuelas, restaurantes, hoteles y otros servicios, indicar lo siguiente :**

- Número de empleados \_\_\_\_; alumnos \_\_\_\_; comensales \_\_\_\_; camas \_\_\_\_; población de huéspedes o visitantes por día (según sea el caso) \_\_\_\_\_.
- Consumo promedio de agua potable: \_\_\_\_\_ m3
- Consumo promedio de agua residual: \_\_\_\_\_ m3
- Gasto pluvial y sanitario: \_\_\_\_\_

**REQUISITOS:**

Para el Registro de Manifestación tipos B  
Presentar el formato DFOGH-01, debidamente requerido

**Originales para cotejo y copia de los siguientes documentos:**

- \*Documentación que acredite la propiedad o el interés jurídico
- \*Identificación oficial vigente con fotografía (Credencial para Votar, Cartilla del Servicio Militar Nacional, Pasaporte, Cédula Profesional o Forma migratoria) FME
- \*Personas Morales: Acta Constitutiva debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y Comercio, modificaciones en su caso y Poder Notarial del Representante Legal de la empresa.
- \*Constancia de Alineamiento y Número Oficial
- \*Certificado Único de Zonificación de Uso del Suelo
- \*En caso de que el inmueble cuente con bma de agua, se debe anexar copia fotostática de la boleta de Derechos por el Suministro de Agua.

\*Propietario o Poseedor

\*Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

Nombre: _____ Cargo: _____ Dependencia : _____ Firma : _____	Sello de recepción Gobierno del Distrito Federal
---	---

Figura 28. Formato para el estudio de factibilidad de agua. (Pág. 2)

## **ESTUDIO DE MERCADO**

### **OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO.**

- Satisfacción de una necesidad: La comodidad y tranquilidad para el público en general
- Satisfacción de un deseo: Existencia de un departamento de buen tamaño con estacionamiento en una zona media/alta.
- Solución a un problema: Proporcionar la venta de los departamentos al finalizar el proyecto el servicio de la compra de una casa en esta zona para la comunidad.

### **¿QUÉ ES LO QUE SE DESEA OBTENER A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE MERCADO?**

Se realiza con el objetivo de conocer los siguientes puntos:

- ¿Cuántas personas desean vivir por la zona Clavería?
- El cliente está de acuerdo con el tamaño del departamento.
- Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por ello.
- ¿Es importante el confort y la tranquilidad para el cliente?
- Si el cliente quisiera pagar algo extra por tener un pent-house privado (solo aplica para los departamentos de último piso)

### **PRODUCTO GANCHO.**

En la compra de un departamento construida por “Viviendas y Confort S.A de C.V. “ en zona de clavería a 5 meses de terminada la construcción se regala un mes gratis en Sport City zona Tecno Parque para una persona.

### **ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

- ¿Qué es lo que necesita el cliente?  
Un lugar para vivir cómodamente cerca de un metro, mercado, un centro comercial, restaurantes, cafeterías.
- ¿Cómo podría pagar el departamento que construye “Viviendas y Confort S. A de C.V”?  
Con un enganche del 30% y otorgarle un financiamiento de alguna institución bancaria
- ¿Qué zona económica busca el cliente?  
Zona Media/Alta.

## ANÁLISIS DE LA OFERTA

### Competidor “ICA S.A DE C.V “Con departamentos de 40 m2.

- Existen algún otro(s) departamento(s) en zona Clavería en venta?  
Sí.
- ¿Qué precio tiene dichos departamentos?  
Más de \$ 1,500,000.00 y son de 50 m2 sin estacionamiento.
- ¿Qué tipo de financiamiento ofrece la competencia?  
40% enganche y crédito institución bancaria.
- ¿Qué trato le dan al cliente?  
Solo existen lonas con “Se vende” con número telefónico pero no hay administración para información.

## ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN.

Competencia: Lonas y Carteles

Viviendas y Confort: Volantes, Carteles, Lonas, atención al cliente, oferta de sport city.

## ANÁLISIS DE PRECIOS.

<b><i>PESIMISTA</i></b>	<b><i>NORMAL</i></b>	<b><i>OPTIMISTA</i></b>
<i>BAJO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>ALTO</i>
<i>900,000-1,100,000</i>	<i>1,100,000-1,300,000</i>	<i>1,400,000-1,500,000</i>
<i>precio mínimo</i>	<i>precio normal</i>	<i>precio alto</i>

Figura 29. Análisis de precios pesimista, normal y optimista

## ENCUESTA

En la siguiente tabla se muestra el formato utilizado para realizar la encuesta en nuestro estudio de mercado.

### ENCUESTA DE OPINIÓN.

Hola, somos una empresa de vivienda y de construcción. Estamos aplicando una encuesta sobre la creación de un edificio con 10 departamentos en la colonia Clavería.

1.- ¿Le gustaría vivir por la zona de Clavería?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Si en el último piso hubiera un pent-house privado con un costo adicional al departamento lo comprarías?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- ¿De qué tamaño le agradaría el departamento?

45 m<sup>2</sup> \_\_\_\_\_ 50m<sup>2</sup> \_\_\_\_\_ 70 m<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

4.- ¿Le gustaría cajón de estacionamiento para el departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuántos cajones de estacionamiento le gustaría tener con un costo extra?

Uno \_\_\_\_\_ Dos \_\_\_\_\_ Tres \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuánto se le haría justo por el pago del departamento?

\$ 1,100,000 \_\_\_\_\_ \$ 1,300,000 \_\_\_\_\_ \$ 1,500,000 \_\_\_\_\_

7.- ¿Le gustaría área de juegos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.- ¿Si hubiera una sala de juntas, la ocuparía con cierto costo para hacer eventos personales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



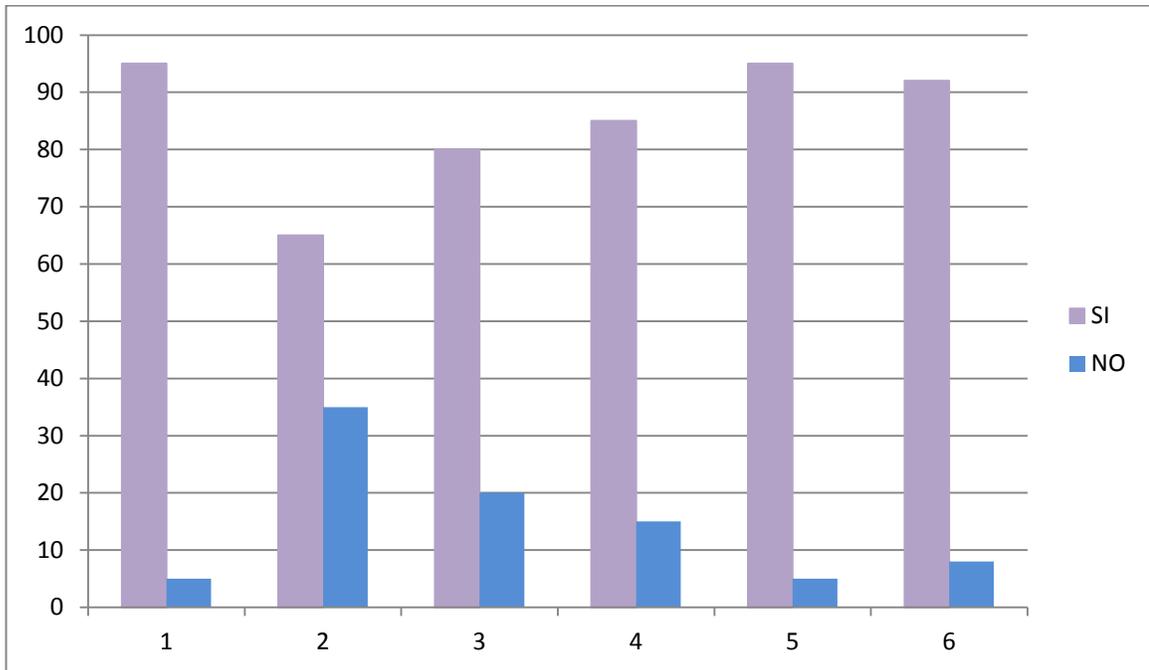


Figura 30. Resultados de la Encuesta realizada.

Como se presenta en la Figura 30. Corresponde a los resultados de la encuesta aplicada los días 14 y 20 de Febrero del 2014, y según la respuesta de las personas encuestadas en el Parque de la China están de acuerdo en vivir por clavería y tener la comodidad que ofrece Viviendas y Confort S.A de C.V.

## UBICACIÓN .

Los departamentos de Viviendas y Confort S.A de C. V se localizarán en Clavería número 320, Azcapotzalco. Código Postal: 02700. México Distrito Federal.

En la siguiente imagen se muestra el croquis de los departamentos

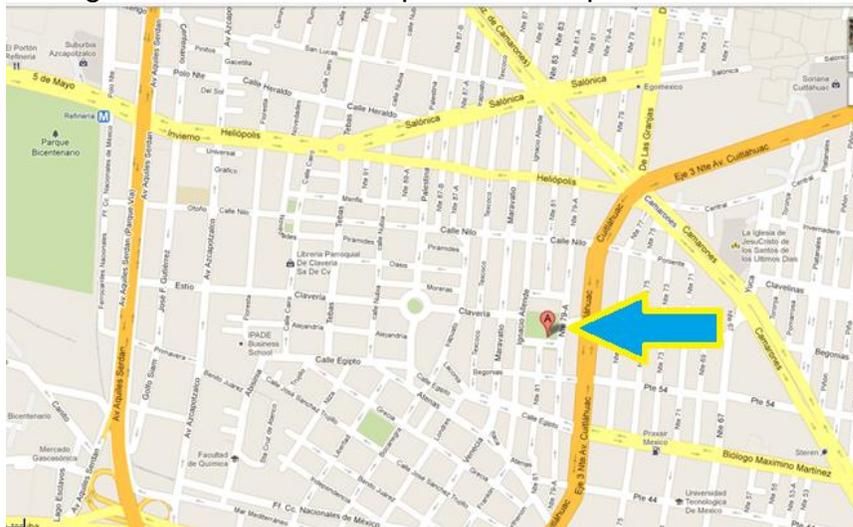


Figura 31. Ubicación de los departamentos de Viviendas y Confort.

## DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO.

Los departamentos de “Viviendas y Confort “dentro del conjunto habitacional “Eliza” están diseñados para ofrecerle la mayor funcionalidad y flexibilidad en los espacios.

Tu espacio privativo tiene los siguientes elementos:

- Estancia –Comedor
- 1 medio baño y 1 baño completo con tina
- Cocineta
- 2 recamaras
- Azotehuela

En la siguiente imagen se muestra la distribución del departamento con un espacio de 70 m2

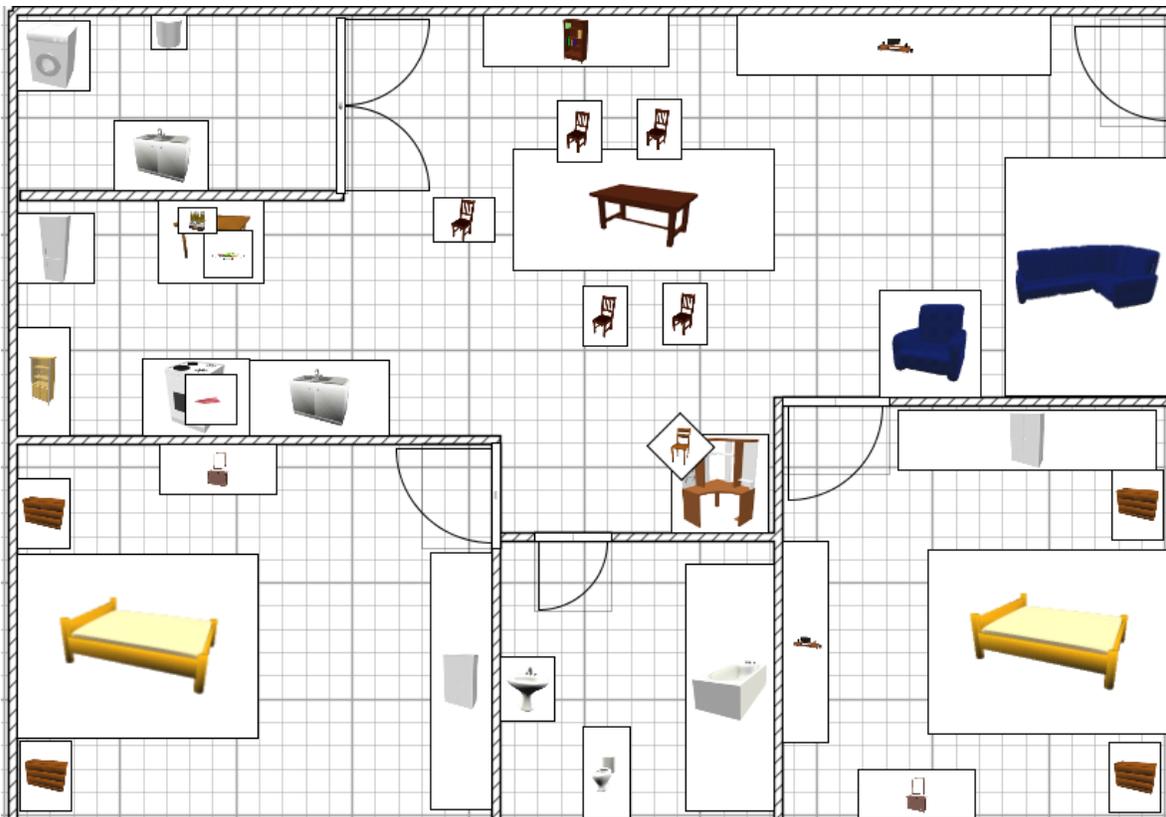


Figura 32. Distribución del departamento

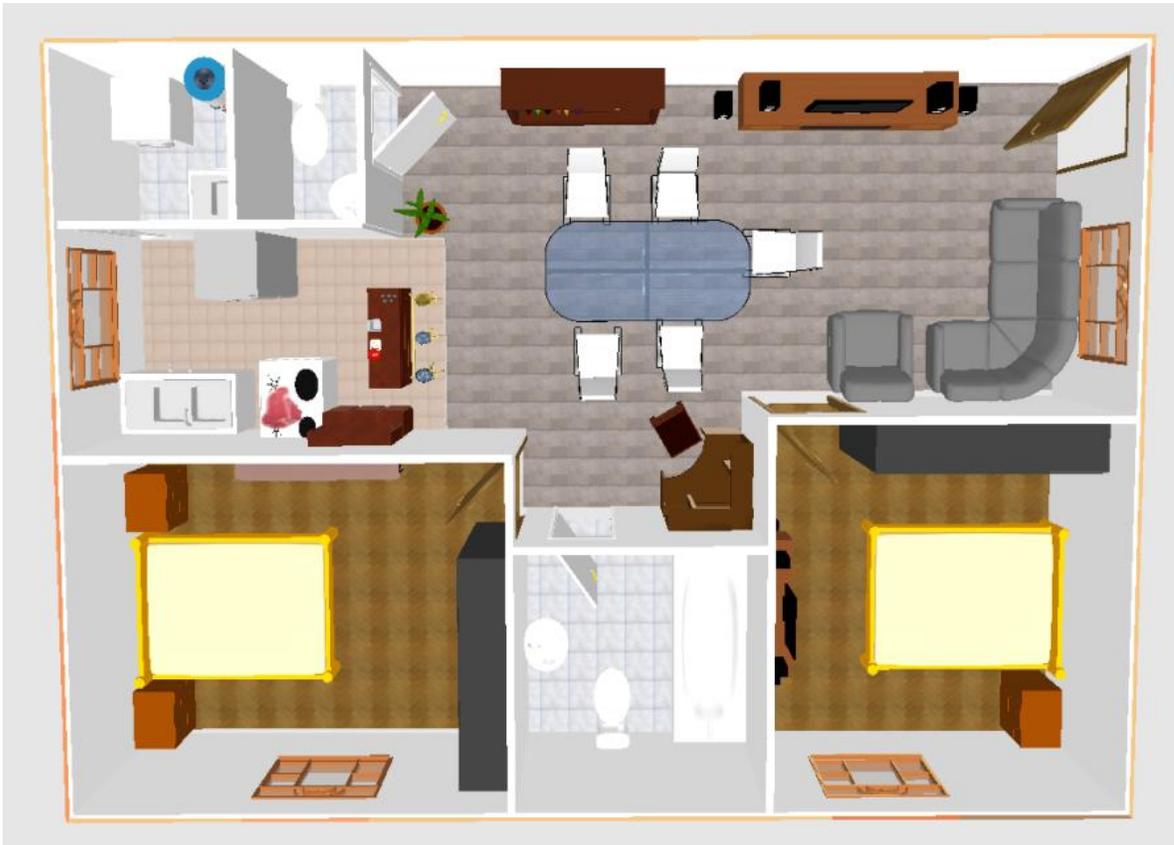


Figura 33. Distribución del departamento



Figura 34. Distribución del departamento



Figura 35. Distribución del departamento

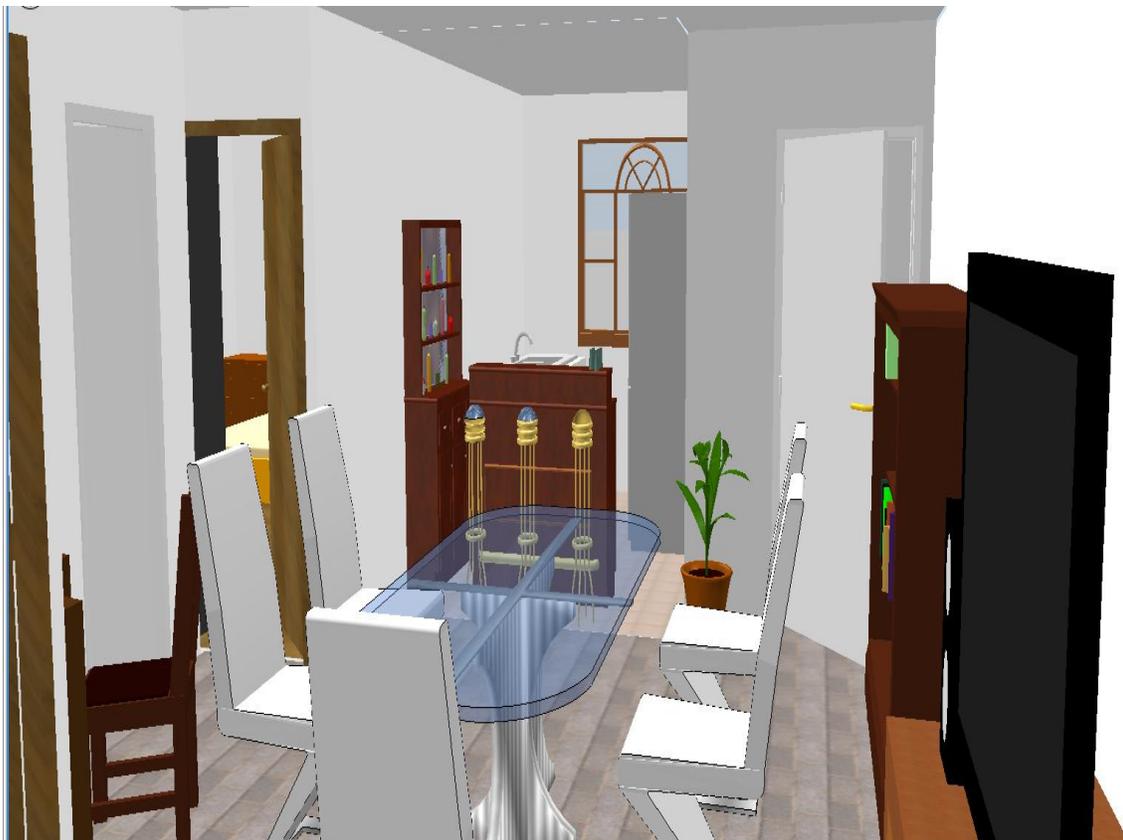


Figura 36. Distribución del departamento

## PLANES Y CONTROL DEL PROYECTO.

En el siguiente presupuesto se muestra la lista de materiales necesarios para la construcción de un departamento.

NUMERO	CONCEPTO	UNIDAD
<b>ESTRUCTURA</b>		
1	VARILLA CORRUGADA 3/8	TONELADA
2	ALAMBRON ESTANDAR	TONELADA
3	ALAMBRE RECOCIDO	TONELADA
4	VIGETA PRECOLADA	PZA
5	BOBEDILLA DE POLIESTINERO 60 X 90 CM	PZA
6	CONCRETO PRE MEZCLADO 300 KM /CM 2	M2
<b>ALBIÑERIAS Y OBRA NEGRA</b>		
7	BLOG HUECO 12 X 20 X 40 CM	PZA
8	CEMENTO PORTLAND	TONELADA
9	ARENA	M2
10	GRAVA	M2
11	TEZONTLE	M2
12	TEPETATE	M2
13	HOJAS TRIPLAY 13 MILIMETROS 1.22 X 2.44	PZAS
14	HOJAS TRIPLAY 19 MILIMETROS 1.22 X 2.44	PZAS
15	BARROTES DE 2.44	PZAS
16	POLINES 2.44	PZAS
<b>ACABADOS</b>		
17	YESO	TONELADA
18	PASTA ACRILICA COMEX	CUBETA
19	LOSETA TERRAZO	M2
20	TABLA CEMENTO DUROCK 1.22 X 2.44	PZAS
<b>CANCELERIA</b>		
21	ESTRUCTURA DE ALUMINIO PARA PUERTAS Y VENTANAS	M2
22	CANCELES DE BAÑO ACABADO CON VIDRIO	M2
<b>INSTALACION DE GAS</b>		
23	SALIDA PARA COCINA	PZA
24	SALIDA PARA CALENTADOR	PZA
25	TOMA DOMICILIARIA PARA SUMINISTRO DE GAS	PZA
26	TANQUE ESTACIONARIO	PZA
<b>INSTALACIONES HIDRAULICAS Y SANITARIAS</b>		
27	SALIDA HIDRAULICA CON TUBO DE COBRE Y CONEXIONES	PZAS
28	SALIDA SANITARIA CON TUBERIA DE PBC REFORZADO	PZAS
29	MONTAJE DE EQUIPOS PARA TOMA DOMICILIARIA Y SERVICIOS	LOTE
<b>INSTALACION ELECTRICA</b>		
30	SALIDA PARA CONTACTOS	PZA
31	TUBERIA PBC PESADO Y CONEXIONES	PZA
32	SALIDA DE APAGADORES	PZA
33	SALIDA PARA ALUMBRADO	PZA
34	SALIDA PARA TV Y CABLE	PZA
35	SALIDA PARA TELEFONIA	PZA
36	SALIDA VOZ Y DATOS	PZA
37	SALIDA DETECCION DE HUMOS	PZA
38	SALIDA DE CONTROL Y SEGURIDAD	PZA
39	EQUIPO DE ACOMETIDA PRINCIPAL , MEDICION Y CONTROL (INTERR SEGURIDAD)	PZA
<b>MUEBLES Y EQUIPAMIENTO</b>		
40	COCINA INTEGRADA(TARJA, PARRILLA, BASE PARA MICRO, CAMPANA)	PZA
41	CUARTO DE SERVICIO (SALIDA PARA LAVADORA, SECADORA Y BOILER)	PZA
42	SANITARIOS (WC, TANQUE BAJO,LAVABO, TINA, REGADERA, MONOMANDO )	PZA
43	ARMARIOS Y COMODAS	PZA

Figura 37. Presupuesto de materiales.

Teniendo el presupuesto de los materiales se podrán cotizar en varias casas de venta de construcción.

En el siguiente ejemplo que será el presupuesto total del proyecto:

Clave	Partida / Concepto / Actividad	Unidad	Cantidad	Tabulador	
				P. U.	Importe
<b>PRELIMINARES</b>					
1	LOSA DE CIMENTACION DE ARMADA CON VIGUETA PRECOLADA, BOBEDILLA DE POLIESTIRENO REFUERZO CON MALLA ELECTROSOLDADA DE 4 X 4 CMS Y COLADA CON CONCRETO PREMEZCLADO DE 250 KG/ CM2	M2	70.00	\$ 470.20	\$ 32,914.00
2	LOSA DE CUBIERTA DE ARMADA CON VIGUETA PRECOLADA, BOBEDILLA DE POLIESTIRENO REFUERZO CON MALLA ELECTROSOLDADA DE 4 X 4 CMS Y COLADA CON CONCRETO PREMEZCLADO DE 250 KG/ CM2	M2	70.00	\$ 470.20	\$ 32,914.00
3	CONTRATRABE CT-1 DE 25 X 30 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f 'c= 250 Kg/cm2 AGREGADO MAXIMO DE 1/2", ARMADA CON 2 VAR.# 3, 3 VAR #5 Y ESTRIBOS DEL # 3 @ 20 cm	ML	65.00	\$ 450.00	\$ 29,250.00
4	CASTILLOS K-1 DE 12 X 12 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f 'c= 250 Kg/cm2 , AGREGADO MAXIMO DE 1/2", ARMADOS CON 4 VAR.# 3 Y ESTRIBOS DEL # 2 @ 20 cm	M2	42.50	\$ 182.30	\$ 7,747.75
5	TRABE T-1 DE 35.9 X 20 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f 'c= 250 Kg/cm2, AGREGADO MAXIMO DE 1/2, ARMADOS CON 5 VAR.# 4 Y ESTRIBOS DEL # 3 @ 15 cm	M2	65.00	\$ 430.60	\$ 27,989.00
6	COLUMNA C-1 DE 25 X 25 CMS DE SECCION A BASE DE CONCRETO f 'c= 250 Kg/cm2 , AGREGADO MAXIMO DE 1/2", ARMADOS CON 8 VAR.# 5 Y 2 ESTRIBOS DEL # 3 @ 15 cm	M2	25.00	\$ 508.00	\$ 12,700.00
7	MURO DE BLOCK HUECO DE CONCRETO 12 X 20 X 40 CMS, ASENTADO CON MORTERO-CEMENTO ARENA 1:5	M2	123.36	\$ 240.00	\$ 29,606.40
8	APLANADO EN MUROS EXTERIORES DE BLOCK HUECO, A PLOMO Y REGLA: CON MORTERO CEMENTO GRIS-POLVO EN PROPORCION 1:2.5,DE 3.00 CMS DE ESPESOR PROMEDIO.	M2	76.60	\$ 92.00	\$ 7,047.20
9	APLICACIÓN DE MORTERO, YESO, AGUA EN MUROS INTERIORES	M2	66.76	\$ 110.00	\$ 5,143.60
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 185,311.95</b>
<b>ACABADOS</b>					
10	VENTANA CORREDIZA DE ALUMINIO DE 1.20 X 1.20M COLOR BLANCO ESTRUCTURA DE 2" CON CRISTAL DE 6MM EN: SALA RECÁMARA PRINCIPAL COCINA RECÁMARA SECUNDARIA	PZA	4	\$ 2,750.70	\$ 11,002.80
		PZA	1		
		PZA	1		
		PZA	1		
		PZA	1		
11	VENTILA DE ALUMINIO DE .60 X .60 MTS , ALUMINIO COLOR BLANCO, ESTRUCTURA DE 2" BAÑO PRINCIPAL MEDIO BAÑO CTO. DE SERVICIO	PZA	3	\$ 1,420.10	\$ 4,260.30
		PZA	1		
		PZA	1		
		PZA	1		

12	PUERTA DE ACCESO DE .90 X 2.13 MTS , INCLUYE MARCO, CHAPA Y HERRAJES NECESARIOS PARA SU COLOCACIÓN, ACABADO EN POLIFORM 11000. BAÑO PRINCIPAL RECÁMARAS	PZA	3	\$ 3,300.00	\$ 9,900.00
		PZA	1		
		PZA	2		
13	PUERTA DE ACCESO DE 0.90 X 2.13 DE TAMBOR CON BASTIDOR DE MADERA DE PINO Y MARCO DE 50 X 25 CMS FORRADO CON TRIPLAY DE 6 MM DE ESPESOR, SE INCLUYE, CHAPA HERRAJES Y MEMBRANAS.	PZA	1	\$ 4,600.00	\$ 4,600.00
14	COLOCACIÓN DE PUERTA CORREDISA DE 0.80 X 2.13 MTS SE INCLUYE ESTRUCTURA DE ALUMINIO, HERRAJES Y TODO LO NECESARIO PARA SU CORRECTA EJECUCIÓN	PZA	1	\$ 4,650.00	\$ 4,650.00
15	CANCEL DE BAÑO, ALUMINIO COLOR BLANCO , ESTRUCTURA DE 2" DE 2MTS X 1.90 MTS	PZA	1	\$ 2,920.10	\$ 2,920.10
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 37,333.20</b>
<b>INSTALACION SANITARIA</b>					
16	INSTALACIÓN SANITARIA CON TUBERÍA DE PVC LISO DE 4", 3" Y 2" EN MÓDULOS SANITARIOS, ASI COMO COLADERAS Y BAJADAS PLUVIALES, SE CONSIDERAN CAMA DE ARENA Y ENCOFRADO DE TUBERÍA BAÑO PRINCIPAL BAÑO SECUNDARIO COCINA CTO. DE LAVADO	PZA	11.00	\$ 1,360.50	\$ 14,965.50
		PZA	4.00		
		PZA	3.00		
		PZA	1.00		
		PZA	3.00		
17	INSTALACIÓN HIDRÁULICA CON TUBERÍA DE COBRE SOLDABLE TIPO M DE 3/4 Y 1/2, INCLUYE CONEXIONES Y ACCESORIOS BAÑO PRINCIPAL BAÑO SECUNDARIO CTO. DE LAVADO COCINA	PZA	9.00	\$ 1,875.30	\$ 16,877.70
		PZA	3.00		
		PZA	2.00		
		PZA	3.00		
		PZA	1.00		
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 53,913.30</b>

**EQUIPOS Y MUEBLES**

18	SUMINISTRO Y COLOCACION DE LAVABO MCA. IDEAL STANDAR O SIMILAR EN PRECIO Y CALIDAD PARA EMPOTRAR EN MURO (COMPLETO)	PZA.	2.00	\$ 2,670.00	\$ 5,340.00
19	SUMINISTRO Y COLOCACIÓN DE INODORO DE CAJA BLANCO MARCA IDEAL ESTANDARD MODELO "ZAFIRO"	PZA	2.00	\$ 3,150.00	\$ 6,300.00
20	SUMINISTRO Y COLOCACIÓN DE MARCA CALOREX, 40 LITROS AUTOMÁTICO, SALIDA ESTÁNDAR	PZA	1.00	\$ 3,820.00	\$ 3,820.00
21	SUMINISTRO Y COLOCACIÓN DE LAVADERO ESTÁNDAR CON TINA, DIMENSIONES DE 60 X 60 CMS	PZA	1.00	\$ 950.00	\$ 950.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 16,410.00</b>

**INSTALACIÓN ELÉCTRICA**

22	SALIDA ELÉCTRICA PARA CONTACTOS DUPLEX CORRIENTE NOMINAL SE INCLUYE CANALIZACIÓN, CAJAS, ACCESORIOS, TAPAS Y CABLEADO CON THW CAL 10 Y 12 BAÑO PPAL. BAÑO SECUNDARIO CTO. DE SERVICIO RECÁMARA PPAL. RECÁMARA SECUNDARIA	PZA	19.00	\$ 1,090.50	\$ 20,719.50
		PZA	1.00		
		PZA	1.00		
		PZA	2.00		
		PZA	4.00		
		PZA	3.00		

	SALA - COMEDOR	PZA	5.00		
	COCINA	PZA	3.00		
23	SALIDA ELÉCTRICA PARA APAGADORES SENCILLOS Y DUPLEX, SE INCLUYE CANALIZACIÓN, CAJAS, ACCESORIOS, TAPAS Y CABLEADO CON THW CAL 10 Y 12	PZA	10.00	\$ 970.30	\$ 9,703.00
	BAÑO PPAL.	PZA	1.00		
	BAÑO SECUNDARIO	PZA	1.00		
	CTO. DE SERVICIO	PZA	1.00		
	RECÁMARA PPAL.	PZA	2.00		
	RECÁMARA SECUNDARIA	PZA	2.00		
	SALA - COMEDOR	PZA	2.00		
	COCINA	PZA	1.00		
24	SALIDA PARA LUMINARIA INCLUYE CANALIZACIÓN, CAJAS, ACCESORIOS, TAPAS Y CABLEADO CON THW CAL 10 Y 12	PZA	11.00	\$ 814.00	\$ 8,954.00
	BAÑO PPAL.	PZA	1.00		
	BAÑO SECUNDARIO	PZA	1.00		
	CTO. DE SERVICIO	PZA	1.00		
	RECÁMARA PPAL.	PZA	2.00		
	RECÁMARA SECUNDARIA	PZA	1.00		
	SALA - COMEDOR	PZA	4.00		
	COCINA	PZA	1.00		
25	SUMINISTRO Y APLICACIÓN DE PINTURA VINÍLICA VINIMEX COLOR BLANCO SOBRE MUROS, INCLUYE: UNA MANO DE SELLADOR Y DOS MANOS DE PINTURA.	M2	316.72	\$ 84.50	\$ 26,762.84
<b>SUBTOTAL</b>					<b>\$ 66,139.34</b>

**GRAN TOTAL \$ 359,107.79**

Figura 38. Presupuesto total para la construcción de un departamento.

## PRESUPUESTO DE VENTAS PANORAMA “ OPTIMISTA”

El presupuesto de ventas en nuestro panorama optimista es, terminar de construir 10 departamentos en zona clavería en 1 año y terminar de venderlos en 2 años.

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>
<b>MESES</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INFLACION 3.57%</b>
ENERO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
FEBRERO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
MARZO	\$ -	\$ 3,000,000.00	2	\$ 3,107,100.0000
ABRIL	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
MAYO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
JUNIO	\$ -	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,553,550.0000
JULIO	\$ -	\$ 4,500,000.00	3	\$ 4,660,650.0000
AGOSTO	\$ -	\$ -	0	\$ -
SEPTIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
OCTUBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
NOVIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
DICIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
<b>TOTALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 15,000,000.00</b>	<b>10</b>	<b>\$ 15,535,500.0000</b>

Figura 39. Presupuesto de ventas optimista.

## PRESUPUESTO DE VENTAS PANORAMA “NORMAL”

El presupuesto de ventas en nuestro panorama normal es terminar de construir 10 departamentos en zona clavería en 1 año y terminar de venderlos en 2 años.

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>
<b>MESES</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>DEPTOS VENDIDOS</b>	<b>INFLACION 3.57%</b>
ENERO	\$ -	\$ 2,600,000.00	2	\$ 2,692,820.0000
FEBRERO	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
MARZO	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
ABRIL	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
MAYO	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
JUNIO	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
JULIO	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
AGOSTO	\$ -	\$ -	0	\$ -
SEPTIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
OCTUBRE	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
NOVIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -
DICIEMBRE	\$ -	\$ 1,300,000.00	1	\$ 1,346,410.0000
<b>TOTALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13,000,000.00</b>	<b>10</b>	<b>\$ 13,464,100.0000</b>

Figura 40. Presupuesto de ventas normal.

## PRESUPUESTO DE VENTAS PANORAMA “PESIMISTA”

El presupuesto de ventas en nuestro panorama pesimista es terminar de construir 10 departamentos en zona clavería en 1 año y terminar de venderlos en 3 años.

	AÑO 1	AÑO 2	DEPTOS	AÑO 2	AÑO 3	DEPTOS	AÑO 3
MESES	2013	2014	VENDIDOS	INFLACION 3.57%	2015	VENDIDOS	INFLACION 3.53%
ENERO	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000
FEBRERO	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -		
MARZO	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000	\$ -		\$ -
ABRIL	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000
MAYO	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -		\$ -
JUNIO	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000	\$ -		\$ -
JULIO	\$ -	\$ -		\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000
AGOSTO	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000	\$ -		\$ -
SEPTIEMBRE	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000
OCTUBRE	\$ -		0	\$ -	\$ -		\$ -
NOVIEMBRE	\$ -	\$ -	0	\$ -	\$ -		\$ -
DICIEMBRE	\$ -	\$ 1,100,000.00	1	\$ 1,139,270.0000	\$ -		\$ -
<b>TOTALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6,600,000.00</b>	<b>6</b>	<b>\$ 6,835,620.0000</b>	<b>\$ 4,400,000.00</b>	<b>10</b>	<b>\$ 4,557,080.0000</b>

Figura 41. Presupuesto de ventas pesimista.

## JERARQUÍA DE PERSONAL APTO PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVERSIÓN.

En el siguiente recuadro se muestra la jerarquía en un proyecto de inversión para la realización del presupuesto.

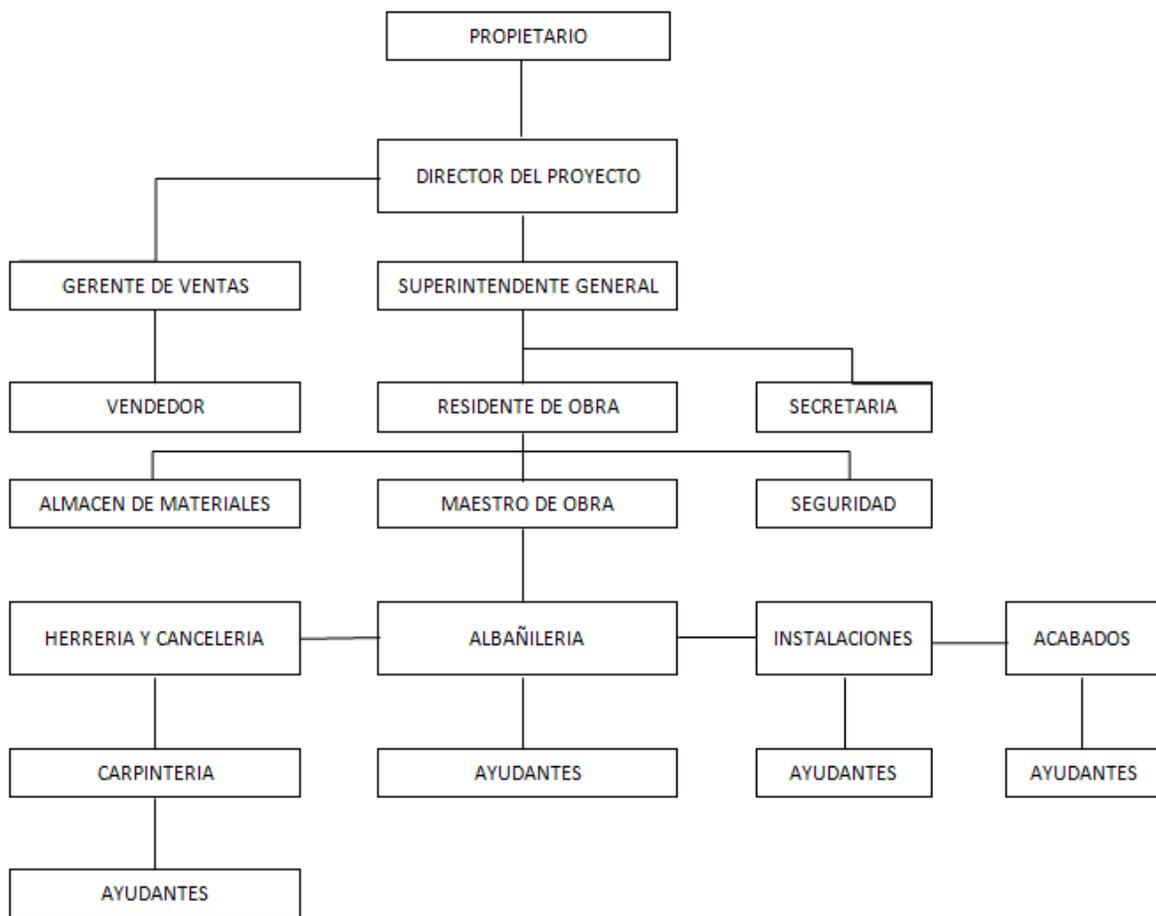


Figura 42. Jerarquía de personal apto para realizar el proyecto de inversión.

### SUELDO MENSUAL DEL TRABAJADOR.

<b>CARGO:</b>	<b>SUELDO MENSUAL:</b>
Director de proyecto	\$ 30,000.00
Gerente de ventas	Porcentaje sobre depto. Vendido
Vendedor	Porcentaje sobre depto. Vendido
Superintendente general	\$ 16,000.00
Secretaria	\$ 4,000.00
Almacenista	\$ 4,800.00
Maestro de obra	\$ 10,000.00
Seguridad	\$ 4,800.00
Herrero	\$ 7,200.00
Albañil	\$ 7,200.00
Instalador	\$ 7,200.00
Carpintero	\$ 7,200.00
Ayudante	\$ 1,100.00

Figura 43. Sueldo mensual de Trabajadores.

### PLANTILLA DE OBRA.

<b>CARGO:</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAL:</b>
Director de proyecto	01
Gerente de ventas	01
Vendedor	02
Superintendente general	01
Secretaria	01
Almacenista	01
Maestro de obra	01
Seguridad	01
Herrero	01
Albañil	03
Instalador	01
Carpintero	01
Ayudante	06

Figura 44. Plantilla de obra.

## PROGRAMA DE ACTIVIDADES

- Armado losa de cimentación con vigueta, bovedilla, malla electro soldada y refuerzos de varillas del N° 3.
- Colado losa de cimentación.(Instalación hidráulica y sanitaria).
- Armado de columnas, castillos y trabes.
- Colocación de block hueco 12 x 20 x 40 cms. (Instalación eléctrica, voz y datos , cable de telefonía).
- Armado de losa. Tapa IDEM #1.
- Instalación eléctrica.
- Colado de losa tapa, castillos, columnas y trabes.
- Aplanado de muros, fachadas exteriores.
- Colocación de mortero, yeso-agua, en muros interiores.
- Emboquillados en cerramientos de puertas y ventanas.
- Colocación de ventanas y ventilas.
- Colocación de puertas de madera y aluminio.
- Colocación de muebles para baños.
- Instalación eléctrica, contactos, apagadores y lámparas.
- Aplicación de pintura vinílica en muros y plafones.

En la siguiente tabla se muestra el programa de actividades por semanas y fechas:

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
Actividad \ Fecha	18 – 23 FEB	25 FEB – 2 MAR	4–9 MAR	11–16 MAR	18-23 MAR	25-30 MAR	1-6 ABR	8 – 13 ABR
Armado de losa de cimentación	■							
Colado de losa cimentación	■							
Instalación hidráulica y sanitaria	■							
Armado de columnas, castillos y trabes	■							
Colocación de block hueco		■						
Instalación eléctrica, voz y datos, cable de telefonía			■					
Armado de losa tapa.			■					
Instalación eléctrica			■					
Colado de losa tapa, castillos, columnas y trabes				■				
Aplanado de muros y fachadas exteriores				■				
Colocación de mortero, yeso-agua, en muros interiores				■				
Emboquillados en cerramientos de puertas y ventanas					■			
Colocación de ventanas y ventilas					■			
Colocación de puertas de madera y aluminio						■		
Colocación de muebles para baños						■		
Instalación eléctrica, contactos, apagadores y lámparas							■	
Aplicación de pintura vinílica en muros y plafones							■	■

Figura 45. Programa de actividades por semanas y fechas.

## **CONCLUSIÓN.**

El elemento base del éxito en una empresa es la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa que se formula para lograr un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación. El presupuesto debe ser el objeto de adaptación constante, siendo un medio de evaluación, proporcionando las pautas de posibles deficiencias así como señalando los objetivos que se persiguen con el mismo.

El presupuesto debe constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, contribuyendo a que la misma sea más objetiva.

El presupuesto conforma una de los principales instrumentos estratégicos de toda la organización que permite identificar desviaciones y oportunidades de mejora.

Para su mayor comprensión y mayor control los presupuestos clasifican las cuentas con el fin de crear un sistema de información confiable y una herramienta que le permitirá adquirir una ventaja competitiva sostenible, haciendo eficientes sus procesos y optimizando sus operaciones.

Es importante mostrar una clasificación adecuada para el presupuesto, se puede exhibir con claridad de las informaciones presentadas llamados “presupuestos” a los representantes legales, haciéndolos de forma confiable y segura. Mostrando los hacia donde dan los fondos del estado y se justifican adecuadamente los gastos del mismo.

Los presupuestos son herramientas que los gobiernos y las organizaciones privadas utilizan con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, por esto se hace imprescindible la clasificación de las partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto esto genera a su vez un mayor control y una mayor eficiencia a la hora de ponerlo en práctica, ya que una clasificación adecuada genera un equilibrio perfecto y a su vez una herramienta eficaz para la administración.

Las clasificaciones deben hacerse de una manera balanceada, puesto que una inclinación a nivel contable dañaría la información para la formulación y ejecución de los programas, es preciso que cada una tenga un desarrollo a un nivel y medida justa para

su mayor comprensión y manejo tanto en el ámbito fiscal como a nivel de programación y administración.

Estas son de gran ayuda pues dotan de información a tiempo para la toma de decisiones y en algunos casos como es la clasificación por objeto de gastos que sirven de auxiliar para mantener un control adecuado de los gastos evitando en muchos casos las malversaciones de fondos y los gastos injustificados.

Las clasificaciones permiten detallar los sectores tanto público como los privados, los gastos y las funciones y estas a su vez sirven a los propósitos múltiples que incurren en el presupuesto; si es posible integrar cada una de estas divisiones se estaría generando un presupuesto moderno que cumple con los propósitos y las metas trazadas por las instituciones y los gobiernos.

En general, el uso de presupuestos en las empresas tiene tres objetivos:

- Muestran por anticipado las actividades proyectadas para la empresa en su conjunto y para cada división o departamento en particular.
- Facilitan la coordinación de las diversas actividades que tienen lugar al interior de una empresa.
- Permiten el control mediante la comparación y análisis de los resultados reales con los esperados.

La principal razón para llevar adelante un programa de presupuestos es que la planeación obliga a las personas de todos los niveles de la administración a pensar en el futuro. Al hacerlo así se está insistiendo en el hecho de que las decisiones en los negocios involucran un elemento de incertidumbre que puede ser objeto de análisis y pronóstico.

Las metas y objetivos establecidos por cada ejecutivo, con la responsabilidad en los costos y/o en los beneficios, sirven a la dirección superior de una firma como medios para evaluar el rendimiento de sus subordinados comparándolo con las metas respectivas.

Como medio de coordinación el presupuesto provee los medios para informar a las diferentes partes de una organización respecto de los planes que se han hecho, asegurándose que los planes parciales y el plan total mantienen un adecuado equilibrio.

La implementación de un programa integral de presupuestos sirve como base para llevar adelante estas investigaciones, a la vez que permite un mejor control de todas las actividades de la firma.

No existe una norma establecida respecto a operar un programa de presupuestos en los negocios. Cada programa debe diseñarse e implementarse de acuerdo con las características y necesidades propias de la organización.

Antes de poner en marcha un programa de presupuestos la dirección de una empresa debe efectuar un análisis completo de todas las actividades. Este análisis no sólo es importante en la fase de diseño, sino también durante la ejecución y evaluación del programa.

Se destaca la importancia de un programa de presupuestos, no debe perderse de vista el hecho de que este concepto de dirección tiene sus limitaciones.

Un programa de presupuestos se basa en estimaciones. La buena o mala utilización de los presupuestos depende en gran parte de la exactitud con que las estimaciones se hacen. Por principio, las estimaciones han de tener como punto de partida los hechos reales disponibles y el buen juicio de las personas responsables de llevarlas a cabo.

Un programa de presupuestos debe ser continuamente actualizado a fin de que armonice con las situaciones de cambio que prevalecen en los negocios; es decir, no constituye una guía estática que deba seguirse estrictamente.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Burbano Ruiz Jorge. (1995). Presupuesto, Enfoque de planeación y control de recursos.. Colombia: Mc Graw Hill.

Carlos Morales Felgueres. (2008). Presupuestos y control en las empresas. Universidad de Texas: Ediciones Finanzas Contabilidad y Administración.

Charles T. Horngren.. (2006). Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. México: Prentice Hall.

Cristóbal del Rio González. . (2003). El presupuesto. . México: ECAFSA. .

David Araujo Arévalo. (2013). Proyecto de Inversión. México: Trillas.

Gaspar de la Garza. (2009). Materiales y construcción. México: Trillas.

Glenn A. Welsch y otros. Pearson. (2005). Presupuestos, planificación y control. México: Prentice Hall.

Horngren C. Foster, G. y Datar, S. (2007), Contabilidad de costos México Pearson Educación.

Raúl Cárdenas y Nápoles. . (2002). Presupuestos, teoría y práctica. . México: McGraw-Hill..

Río Sánchez, Cristóbal del Coaut. . (2007). Costos III. México: Cengage, Learning, .

Vicente Pérez Alama. (2006). Materiales y procedimientos de construcción. México: trillas.

Conozca y utilice software.

- Catálogo nacional de costos EN-LINEA.
- Destajos de mano de obra EN-LINEA
- NEODATA Precios unitarios.
- Presupuestos PARAMETRICOS EN - LINEA.

## **PÁGINAS WEB**

<http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/222/2%20Metodolog%C3%ADa%20planeacion%20y%20control%20de%20presupuestos.pdf?sequence=1>

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mexico/sub/ciudad-de-m%C3%A9xico/topic/dealing-with-construction-permits>

<http://www.preciocentro.com/productos-edicion-2014/8-libro-base-precio-centro-2014.html>

[http://www.cypelatam.com/cursos/IMIC\\_MAY-13.pdf](http://www.cypelatam.com/cursos/IMIC_MAY-13.pdf)

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

<http://www.loscostos.info/presmatdir.html>

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec7.htm>

<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/contaadmon1/3.pdf>