



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## PRESUPUESTOS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA**

**ULISES SUASTEGUI BLANCO**

**Director del Seminario: C.P. Ma. Teresa Ayala V.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Página

## **I ANTECEDENTES**

**I. 1. HISTORIA DEL PRESUPUESTO**

**I. 2. ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO**

**I. 3. OBJETIVO DE LOS PRESUPUESTOS**

**I. 4. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS**

## **II TIPOS Y METODOS DE PRESUPUESTO**

**II. 1. PRESUPUESTO TRADICIONAL**

**II. 1. 1. PRESUPUESTO DE OPERACION**

**II. 1.1.1. Presupuesto de Ventas**

**II. 1.1.2. Presupuesto de Costo de Ventas**

**II. 1.1.3. Presupuesto de Gastos de Operación**

**II. 1.1.4. Otros presupuestos de Gastos y Productos de —  
Operación**

**II. 1.1.5. Presupuesto del Impuesto sobre la Renta y Per-  
ticipación de las Utilidades a los Trabajadores**

**II. 1.1.6. Presupuesto de la Utilidad Neta**

**II. 1. 2. PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES**

**II. 1.2.1. Conceptos Básicos del Método de Análisis**

**II. 1.2.2. Métodos de Análisis simples**

**II. 1.2.3. Métodos de Análisis avanzados**

**II. 1. 3. PRESUPUESTO FINANCIERO**

**II. 1.3.1. Efectivo en Caja y Bancos e Inversiones Tempo-  
rales**

**II. 1.3.2. Cuentas por Cobrar a Clientes**

**II. 1.3.3. Inventarios**

11

13

13

13

14

15

20

20

20

20

34

36

38

40

41

42

43

44

51

56

57

60

60

	Página
II. 1.3.4. Deudas a Corto y Largo Plazo	61
II. 1.3.5. Cuentas por Pagar a Proveedores	62
II. 1.3.6. Gastos e Impuestos por Pagar	62
II. 1.3.7. Capital Social y Utilidades Retenidas	62
<b>II. 2. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS</b>	<b>64</b>
II. 2. 1. DEFINICION	64
II. 2. 2. CARACTERISTICAS	66
II. 2. 3. ESTRUCTURA PROGRAMATICA	67
II. 2. 4. CLASIFICACIONES DEL PRESUPUESTO POR PROGRA- MAS	73
II. 2. 5. ELABORACION DEL PRESUPUESTO	75
II. 2. 6. MEDICION Y EVALUACION DE RESULTADOS Y COS- TOS	78
<b>II. 3. PRESUPUESTO BASE CERO</b>	<b>82</b>
II. 3. 1. ANTECEDENTES	82
II. 3. 2. ¿QUE ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?	82
II. 3. 3. ¿QUE ES EL PAQUETE DE DECISION?	84
II. 3. 4. PREPARACION DE LOS PAQUETES DE DECISION	85
II. 3. 5. CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION	88
II. 3. 6. ¿DONDE SE PUEDE UTILIZAR EL SISTEMA BASE CERO?	94
<b>III. UTILIDAD PRACTICA</b>	<b>97</b>
III. 1. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO TRADICIONAL	97
III. 2. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO POR PROGRA- MAS Y ACTIVIDADES	99
III. 3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO BASE CERO	101

	Página
<b>IV. CASO PRACTICO</b>	<b>106</b>
IV. 1. EL PROCESO DE PROGRAMACION DEL PRESUPUESTO POR - - PROGRAMAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO	106
IV. 2. EL PROCESO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO POR PROGRA MAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO	112
IV. 3. EL PROCESO DE CONTROL DEL PRESUPUESTO POR PROGRA-- MAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO	114
IV. 4. EL PROCESO DE EVALUACION DEL PRESUPUESTO POR PRO-- GRAMAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO	116
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>119</b>

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### Selección del Tema:

Elegí este tema a fin de aumentar mis conocimientos en lo referente a la Técnica Presupuestal, así como por ser éste, de gran utilidad e interés profesional para la correcta administración y organización de las instituciones públicas y privadas.

### Tipo de Investigación:

Se utilizó en el presente trabajo, investigación documental y de campo, — ésta última se tomó de un Organismo Público Descentralizado, así como — también se recurrió a fuentes directas, como procedimientos de elaboración del presupuesto del Organismo antes mencionado.

### Objetivos:

Esta investigación no fué realizada con el único interés de cumplir con un requisito académico, sino que se elaboró con la finalidad de aumentar mis conocimientos en esta área. Puesto que considero que los presupuestos son de gran utilidad para que las instituciones se mantengan estables en la difícil situación económica por la que atravesamos.

Conocer las características, manejo y aplicación práctica de los presupe-

tos según su clasificación. Para determinar si son aplicables los diferentes métodos de presupuesto, que se tratan en este estudio, a cualquier tipo de empresa.

**Limites y advertencias:**

El caso práctico que se presenta en este estudio, se muestra de una manera muy general, con el objeto de que se tenga un panorama amplio y completo de la elaboración de un presupuesto por programas de inicio a fin.

## I. ANTECEDENTES

### I.1. HISTORIA DEL PRESUPUESTO

El presupuesto en su forma más empírica puede remontarse al pasado tanto como se desee. Basta con considerar los presupuestos domésticos que han existido desde siempre en la mente de la humanidad.

A finales del siglo XVIII es la época que señala el inicio del presupuesto, los países europeos fueron los primeros en utilizar los sistemas presupuestarios en sus gobiernos, en especial Inglaterra, que fué la pionera en lo que concierne a su presupuesto gubernamental. A partir de la -- primera guerra mundial se comenzó a utilizar con mayor interés, por -- los empresarios norteamericanos, todo lo relacionado con presupuesto gubernamental, debido a que este se podría adaptar ventajosamente para controlar los gastos e ingresos. En México se empezaron a conocer éstas técnicas a partir de 1923, coincidiendo con la fundación en nuestro país de empresas norteamericanas como la Ford y General Motors.

### I.2. ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

#### a) Etimología.

El origen etimológico de la palabra presupuesto lo encontramos en la palabra "Bouquette" o bolsa que fué, en su origen, sinónimo de -- control de gastos.

A continuación se muestra la etimología presentada en el libro de --



Técnica Presupuestal del C.P. y M.C.A. del Rio, González, Cristobal.  
México, 1981 P. 1-6

" La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas;  
PRE = que significa antes de, o delante de y

	<u>LATIN</u>	<u>ESPAÑOL</u>
Suponer	Facio	Hacer
Supuesto	Fictus	Hecho, formado
Hecho	Factum	

Por lo tanto presupuesto significa antes de lo hecho"

b) Concepto.

La palabra presupuesto adoptada por las empresas, es una técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y - apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

### 1.3. OBJETIVO DE LOS PRESUPUESTOS

El objetivo primordial de los presupuestos, es predeterminar la utilidad de las empresas, presuponiendo mediante el empleo de técnicas adecuadas los ingresos, costos y gastos, que se necesitan generar para lograr las metas establecidas por la dirección. Esto, se logra mediante Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

Planeación.- Es el lineamiento a seguir, mediante el establecimiento de una adecuada agrupación de las actividades, ya que a través de estas se

fijan los objetivos de la empresa. El presupuesto es un plan cuantificado en términos monetarios, cuidadosamente formulado, para utilizar y controlar los recursos que se emplean en una entidad.

**Organización.-** Es el establecimiento de funciones, niveles y actividades dentro de la entidad para el logro de los planes establecidos.

**Coordinación.-** Es el adecuado mantenimiento de las actividades de la entidad, para evitar desvíos entre los diferentes departamentos de la organización, y así cumplir con los planes y objetivos establecidos por la entidad.

**Dirección.-** Es la adecuada revisión e inspección de las actividades para asegurar un resultado acorde con lo planeado.

**Control.-** Los planes se utilizan como instrumentos de control, cuando estos han sido terminados, coordinados, desarrollados e incorporados dentro de las operaciones departamentales.

#### I.4. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Existen diversas clasificaciones de los presupuestos, estas clasificaciones son en función de las necesidades de las empresas que las utilizan y en seguimiento del objetivo que se pretende alcanzar.

La siguiente clasificación es de acuerdo a sus aspectos más sobresalientes

En función al tipo de empresa son públicos o privados.

**Públicos.** Son utilizados particularmente en el gobierno, de acuerdo a los programas de acción política, social y económica de cada entidad que forma parte del mismo gobierno.

**Privados.** Son utilizados en las empresas particulares para el logro de una adecuada administración.

En función de su contenido e importancia es principal o auxiliar.

**Principales.** Es un resumen de las actividades más sobresalientes de todos los presupuestos de la entidad.

**Auxiliares.** Contienen el desarrollo paso a paso de las diferentes actividades de un departamento que forma parte de la entidad.

De acuerdo a su forma son fijos o flexibles.

**Fijos.** Las cifras predeterminadas en este tipo de presupuesto, no sufren modificación dentro del período para el cual ha sido elaborado.

**Flexibles.** La flexibilidad únicamente es en cuanto a los gastos variables, ya que éstos se modifican en relación al volumen de fabricación.

En relación al período de duración son cortos o largos.

**Cortos.** Son los que abarcan períodos de un año o menos.

**Largos.** Abarcan períodos mayores a un año .

En relación a la técnica empleada para su valuación son estimados o estandar.

**Estimados.** Se determinan de acuerdo a las experiencias de ejercicios

anteriores, son apreciaciones personales, del encargado de realizar el presupuesto, sobre lo que probablemente suceda en función a lo planeado.

Se realiza sobre bases empíricas.

**Estandar.** Son formulados sobre bases científicas, es más preciso que el anterior, y sus cifras muestran los resultados que se deberán obtener.

De acuerdo a su presentación en los estados financieros son de situación financiera, de resultados o de costos.

**De situación** Es mostrada la posición estática que debe tener la empre financiera. sa en un futuro determinado. Se presenta a través del ba lance general presupuestado.

**De resulta-** Es mostrada la utilidad esperada en un período futuro de dos. terminado.

**De costos.** Para su elaboración se toma como base el presupuesto de ventas, y muestra las erogaciones por concepto de costo total en un período futuro determinado.

En función a las metas que se desean son; de promoción, de aplicación, por programas y de fusión.

**De promo-** Es mostrado en forma de Proyecto Financiero y de Expan ción. sión, en su preparación será necesario determinar los in- gresos y egresos que se efectuarán durante el período pre supuestado.

- De aplicación.** Son predicciones generales de la manera en que están repartidos los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa.
- Por programas.** Es usual en el gobierno, organismos descentralizados, patronatos, instituciones, etc. muestra el gasto en función a los objetivos a lograr, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia realizará para cumplir con los programas que le sean asignados.
- De fusión.** Es la determinación anticipada de operaciones resultantes al unir varias empresas.

En relación al trabajo son; planeación, formulación, aprobación, presupuesto definitivo y presupuestos maestros.

- Planeación.** Es el lineamiento a seguir, mediante el establecimiento de una adecuada agrupación de actividades.
- Formulación.** Se divide en dos. Presupuestos Parciales y Previos.
- Presupuestos Parciales** son análisis de las operaciones a realizar por cada departamento de la empresa.
- Presupuestos Previos** es la etapa anterior a la elaboración del presupuesto definitivo.
- Estos presupuestos previos son estudiados antes de aprobarse.
- Aprobación.** Se realizan modificaciones y ajustes al presupuesto previo para determinar el presupuesto definitivo.

**Presupuesto** Es el que se ejercerá, coordinará, y controlará durante el definitivo. periodo presupuestado.

**Presupuestos maestros.** De acuerdo a las experiencias de presupuestos anteriores, se determinan los que no varían significativamente y se aplican año con año, de esta manera se ahorrarán tiempo, dinero y esfuerzo, ya que únicamente se elaboraran los que sí varían significativamente.

Un presupuesto podrá tener una o varias de las clasificaciones. Por ejemplo puede ser al mismo tiempo: Privado, principal, variable, largo, estimado, etc.

## **. TIPOS Y METODOS DE PRESUPUESTO**

### **II. I. PRESUPUESTO TRADICIONAL**

#### **II. I.1. PRESUPUESTO DE OPERACION**

El presupuesto de operación es el que más uso tiene en las - empresas, para su elaboración se debe considerar la estructura de la organización para determinar, qué persona será responsable de que sean logrados los objetivos del presupuesto.

De éste modo se delimitarán funciones y responsabilidades, - dado que a cada persona se le asignará un área específica -- (cómo: ventas, compras, producción, etc.) dentro de la empresa.

Es importante conceder a los segundos y terceros niveles, responsabilidad y autoridad para lograr un mayor interés de todo el personal. De esta manera se controlará y medirá la -- intervención de la gerencia a niveles importantes de la empresa.

Para un mejor análisis y estudio del presupuesto de operación se presentará como tradicionalmente se muestra en el estado de ingresos y gastos.

##### **II. I.1.1. Presupuesto de Ventas.**

Debido a que no es posible conocer con exactitud - las ventas futuras, se deben analizar diversas situa-

ciones que se presentan para poder elaborar un --- presupuesto de óptima confiabilidad y calidad, estas situaciones son:

- Comparar la tendencia de ventas de años anteriores con la tendencia de ventas de la industria. -- para detectar las variaciones y conocer qué realizó o que dejó de realizar la empresa.
- Conocer regularmente los inventarios en poder de nuestros clientes o distribuidores para conocer -- las ventas que realmente son absorbidas por el - consumidor.
- Considerar los factores que no están bajo el control de la empresa y los que sí son controlables por la empresa.

Ejemplos:

- Los precios que rigen en la economía.
- Los objetivos, cursos de acción, condiciones propias de la empresa.
- Conocer de los agentes de ventas de la empresa su opinión personal del producto, debido a que éstos siempre se encuentran en contacto con - los distribuidores, clientes y consumidores. Con ésto podemos detectar, si el apoyo publicitario cumple con su objetivo, si la calidad, diseño, -



precio, etc., del producto está en ventaja o - en desventaja con la competencia.

- Tomar en cuenta la opinión de:

Consumidores: sobre precio, calidad, estilo, --- etc.

Economistas o Personal Técnico: para determinar las ventas tanto internas como externas en función a las condiciones del mercado.

Legislación Federal o Estatal: cambios que puedan afectar ventas futuras.

Una vez que sean analizados los puntos antes expuestos se elaborarán los lineamientos a seguir por la empresa, se establecerán las metas a lograr y así lograr la utilidad que se requiere.

Existen diversos factores que nos indican los pasos a seguir - para obtener el presupuesto de ventas, éstos factores a considerar son:

#### Factores específicos de venta.

Estos se dividen de la siguiente manera:

a) Factores de ajuste.

1. Factores de ajuste de efecto perjudicial. Son los que por causas no previstas afectaron reduciendo las ventas del ejercicio anterior, como por ejemplo: robo considerable de productos, descompostura de productos o

de maquinaria, incendio, materia prima agotada, ----  
etc. Esto anterior se deberá de considerar para la --  
elaboración del presupuesto de ventas del ejercicio --  
siguiente y determinar qué resultados se hubieran ob-  
tenido de no haber ocurrido los problemas anteriores.

2. Factores de ajuste de efecto saludable. Son situacio-  
nes favorable a las ventas del ejercicio pasado. Pero  
estas situaciones no se volverán a repetir, como son:  
excelentes contratos a dependencias de gobierno, sus-  
pensión parcial de actividades en la competencia, etc.

b) Factores de cambio. Son todas las modificaciones que  
se realizarán y que afectarán el volumen de ventas.

1. En cuanto al producto, cambio de diseño, presentación,  
calidad, etc.

2. Referente al volumen de producción, aumento de la  
capacidad instalada, con maquinaria y mano de obra,  
evitar pérdidas en la producción, etc.

3. Por lo que toca al cambio de mercado, es necesario,  
como se explicó con anterioridad, conocer la opinión  
de los agentes de venta, de los clientes, distribuidores

y consumidores para determinar si es necesario efectuar algún cambio en el producto.

4. En el factor de cambio de los métodos de venta, se pueden mejorar los precios, garantizar el producto, -- hacer promociones, aumentar los incentivos a los a---gentes de venta y a los distribuidores, incrementar adecuadamente los canales de distribución.

c) Factores de corrientes de crecimiento. Muestra el desplazamiento de las ventas en el mercado, ya sea por aumento de producción de la industria, por mayor aceptación del producto, etc., ésto trae consigo un aumento en las ventas de los años siguientes por lo que se deberá tomar en consideración.

#### Factores de fuerzas económicas generales

Este tipo de factores no son controlables por la empresa, es la situación económica que la rodea y afecta las ventas. Para tener control sobre estos factores es necesario estudiar y -- considerar los informes y estadísticas que emiten gobierno e instituciones privadas, estos datos son indicadores económicos y proporcionan información sobre las condiciones de los precios, producción nacional, valor de la moneda, distribución de la población, etc.

Con estos indicadores es posible conocer la tendencia del ciclo económico. Conociendo esta tendencia, se podrán ir ajus-

tando, en forma mensual, trimestral, semestral, el presupuesto de ventas, las políticas y otros movimientos de la empresa a dicho ciclo económico.

### Factores de influencia administrativa

Estos factores de influencia administrativa si son controlables por la empresa y se consideran al último, por que se deberán analizar los dos factores anteriores (específicos de venta, de fuerzas económicas generales) como base para las decisiones que toman los dirigentes de la empresa. Estas decisiones pueden ser:

- Mejorar la calidad del producto
- Sustitución de partes del producto por otras de menor costo y mejor calidad.
- Cambio en la presentación del producto.
- Aumento de publicidad.
- Aumentar y mejorar la distribución del producto.
- Modificar las políticas de ventas, etc.

### Métodos para determinar el presupuesto.

Para determinar el presupuesto existen los siguientes métodos que van de lo sencillo a lo técnico, y son:

- a) Método basado en la opinión de los directores.

La base principal de este método es la visión, la experiencia y conocimiento que tienen los dirigentes de la empresa sobre los factores del mercado y el conocimiento a través de transacciones realizadas.

Este método es frecuentemente utilizado en pequeñas empresas, tiene la ventaja de que su elaboración es sencilla y se aplica inmediatamente.

Su desventaja radica en que las cifras se basan en opiniones. Es difícil analizar la venta mensual por productos.

b) Método basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas.

Este método se determina por la opinión del gerente de ventas. El gerente de ventas recaba de los vendedores el presupuesto que éstos estimen para el siguiente año.

La ventaja de este método es que su elaboración se apoya en las personas de la empresa que tienen contacto directo con los clientes, distribuidores, consumidores, etc.-- como está preparado por los vendedores éstos tratarán de cumplir con su presupuesto estimado.

Las desventajas son, que el vendedor puede estimar menores ventas de las que realmente se podrían realizar, generalmente los vendedores no toman en cuenta las fuerzas económicas generales por desconocer o tener poco conocimiento de estas fuerzas económicas generales. Se ocupa -

tiempo de los directivos para analizar los informes proporcionados por los vendedores, y tiempo de los vendedores para elaborar dicho informe.

c) Método de análisis estadístico.

Este método se elabora con la cooperación de todos los que conocen la situación del mercado, de los negocios que elaboran productos similares, de las fuerzas económicas generales, de la influencia de la administración, etc., este método se elabora mediante los siguientes puntos:

- Conocer la información de las ventas del año base y de años anteriores.
- Reunir datos y opiniones de: factores específicos de venta. Gerentes y Jefes de Ventas y Mercadeo y Vendedores.

Una vez reunidos éstos datos y opiniones, son estudiados y evaluados por todas las personas que cooperarán en este presupuesto. Deberán conocer los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración. Como ejemplo se presenta el siguiente modelo de evaluación de un presupuesto de ventas, tomado del libro "LAS FINANZAS EN LA EMPRESA" de JOAQUIN MORENO FERNANDEZ. Pág. 267, 268 y 269.

MODELO DE EVALUACION

PRODUCTO

FACTORES

POSITIVOS  
VOLUMEN

(NEGATIVOS)  
PRECIO

(FEV) Factores Específicos de Venta

A. Factores de Ajuste:

1. Efectos perjudiciales año anterior no repetitivos

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Efectos saludables año anterior no repetitivos

( \_\_\_\_\_ )

( \_\_\_\_\_ )

%

=====

=====

B. Factores de Cambio:

1. Rediseño del producto

\_\_\_\_\_

XXXXXXXXXX

2. Cambios en volumen para mantener existencias apropiadas con clientes

\_\_\_\_\_

XXXXXXXXXX

3. Cambios en el mercado por modas, gustos, etc.

\_\_\_\_\_

XXXXXXXXXX

4. Cambios en métodos de venta:

a) Cambios de precios

XXXXXXXXXX

b) Garantías y servicios

\_\_\_\_\_

XXXXXXXXXX

c) Promoción y publicidad del producto

\_\_\_\_\_

XXXXXXXXXX

d) Cambios en canales de distribución

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e) Remuneraciones a vendedores

\_\_\_\_\_

XXXXXXXXXX

%

=====

=====

C. Factores Corrientes de Crecimiento del Producto

%

=====

=====

TOTAL F.E.V.

%

=====

=====

( F E G ) FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

1.	Crecimiento por volúmen por períodos de expansión (receso)	_____	XXXXXXXXXX
----	--	-------	------------

( I A ) INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION

1.	Cambios en el tipo de los productos por adelantos en la técnica	_____	XXXXXXXXXX
----	---	-------	------------

2.	Rediseño de productos para adaptarlos a zona de precios superiores o inferiores	XXXXXXXXXX	_____
----	---	------------	-------

3.	Restablecimiento de la calidad del producto	_____	_____
----	---	-------	-------

4.	Evaluación del costo de los canales de distribución mínimo del valor por venta	_____	XXXXXXXXXX
----	--	-------	------------

5.	Amplitud medios publicitarios y promociones	_____	_____
----	---	-------	-------

6.	Política de precios, estrategia desde el punto de vista del contexto de las fuerzas económicas generales	XXXXXXXXXX	_____
----	--	------------	-------

TOTAL	IA	%	=====	=====
-------	----	---	-------	-------

TOTAL	GENERAL	%	=====	=====
-------	---------	---	-------	-------



## DETERMINACION DE LAS CIFRAS DEL PRESUPUESTO

### ETAPAS:

- I. DETERMINAR VENTAS EN UNIDADES POR CADA PRODUCTO
  
- II. VALUACION.

# I.- VENTAS EN UNIDADES

## ECUACION:

$$P V U = (V U A B \pm \% F E V) \pm \% F E G \pm \% I A$$

## EN DONDE:

- P V U = Presupuesto de ventas en unidades
- V U A B = Ventas de unidades en el año base
- F E V = Factores específicos de venta
- F E G = Fuerzas económicas generales
- I A = Influencia de la administración.

Ejemplificando lo anterior, se tiene:

V U A B	=	10,000						
F E V	= +	8%						
F E G	= -	6%						
I A	= +	3%						
P V U	=	( 10,000 + 800 )	•	0.94	•	1.03	=	
		( 10,000 - 600 )	•	0.94	•	1.03	=	
		10,800	•	0.94	•	1.03	=	10,456

**RESULTADO:** 10,456 unidades de venta.

II.- VALOR DEL PRESUPUESTO

$$P V V = (V V A B + \% F E V) \cdot + \% F E G \cdot + \% I A$$

EN DONDE:

P V V = Presupuesto de ventas en valor

V V A B = Ventas en valor año base

SE DA EL:

$$V V A B = 83,648$$

FACTORES QUE AFECTAN AL PRECIO:

$$F E V = + 4\%$$

$$F E G = 0\%$$

$$I A = + 3\%$$

SOLUCION:

$$\begin{aligned} P V V &= ( 83,648 + 0.04 ) \cdot 1.03 = \\ &= ( 83,648 + 3,346 ) \cdot 1.03 = \\ &= 86,994 \cdot 1.03 = \\ &= 89,604 \end{aligned}$$

**EFFECTOS EN EL PRESUPUESTO POR CAUSAS**  
**DE VOLUMEN Y PRECIO**

<u>UNIDADES</u>		<u>VALOR</u>		<u>INCREMENTO (DECREMENTO)</u>	
<u>AÑO BASE</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>AÑO BASE</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>VOLUMEN</u>	<u>PRECIO</u>
10,000	10,456	80,000	89,604	3,648	5,956

**INCREMENTO EN UNIDADES:**

Precio de venta promedio \$ 8.00

$$456 \times \$ 8.00 = \underline{\underline{\$ 3,648}}$$

**INCREMENTO EN PRECIO:**

$$89,604 - 83,648 = \underline{\underline{\$ 5,956}}$$

## II. 1.1.2. Presupuesto de Costos de Venta.

Es necesaria la coordinación del presupuesto de costos de venta con el de ventas para así, asegurar la producción presupuestada cumplirá satisfactoriamente las necesidades del plan de ventas.

Se denomina presupuesto de ventas o de producción e incluye materias primas, mano de obra directa y gastos directamente relacionados con la manufactura de los productos terminados.

Para la preparación del presupuesto de producción es necesario conocer previamente:

- Las unidades requeridas para cumplir con el presupuesto de ventas.
- Las cantidades máximas y mínimas del inventario deseado.
- La determinación del volumen de actividades en la producción.

Con el conocimiento del primero de estos tres factores podremos saber, si la capacidad instalada de producción y la mano de obra existente, son suficientes para cumplir con el plan de ventas, de no ser así, se deberá de hacer una evaluación sobre la conveniencia de realizar mejoras a las instalaciones, adquirir maquinaria o realizar más contrataciones

de mano de obra. Con esto se asegurará que los artículos serán entregados en la fecha programada, y así los vendedores pueden cubrir sus pedidos.

En cuanto al segundo factor, se deben de calcular los límites del inventario que se necesitará para poder cubrir el plan de ventas. Tomando en cuenta, - que un inventario excesivo ocasiona diversas erogaciones inútiles, como son: costo de almacenamiento, riesgo de obsolescencia, gastos de seguros, pago de intereses, etc. Y que un inventario insuficiente afecta la producción y disminuye el volumen de ventas, esto lo ocasiona la mala distribución o la escasez de la materia prima. Para determinar los niveles adecuados del inventario, es necesario hacer un estudio de la tendencia cíclica de las ventas y del tiempo que tarde el período de producción, para -- determinar en que meses la producción aumentará o disminuirá según el período de demanda por el -- que atraviese el producto.

Con este estudio se determinarán las cantidades de materia prima que se necesitarán para la producción y no adquirir materia prima de más o de menos.

El tercer factor que es la determinación del volu--

men de actividades en la producción, se refiere a - que la producción durante el ejercicio presupuestado debe de ser constante. Es decir se debe de mantener el ritmo de producción sin variaciones de importancia, de esta manera se ocupará satisfactoriamente la capacidad instalada y la mano de obra.

### II. 1.1.3. Presupuesto de Gastos de Operación

#### Gastos de Venta:

Dentro del presupuesto de gastos de venta se deberán considerar todos los egresos que se realicen -- desde que el producto sale del departamento de -- producción hasta el momento en que es entregado al consumidor.

La clasificación de los gastos de venta más comunes es la siguiente:

#### 1) Gastos del Departamento de Ventas.

- Salarios
- Comisiones
- Entrenamiento
- Gastos de Viaje
- Teléfono, etc.

#### 2) Gastos de Publicidad y Promoción de Ventas.

- Anuncios
- Promoción de Ventas
- Gasto Postal, etc.

3) Gastos de Bodega y Almacén

- Seguros
- Depreciación
- Vigilancia, etc.

4) Gastos de Transporte y entrega de mercancía.

- Transportes
- Depreciación
- Gastos de entrega, etc.

Gastos de Administración

En la estimación de los gastos administrativos se presenta cierta dificultad para su elaboración, por lo que la gerencia deberá de ser la que decida la clasificación y la forma de presupuestar estos gastos.

Para tener mejor control de estos gastos es necesario dividir los gastos por departamento. Con esto se le asignarán funciones y responsabilidades a cada jefe de departamento, éste elaborará de acuerdo a



sus necesidades el presupuesto de estos gastos administrativos.

Las funciones administrativas se dividen normalmente en los siguientes departamentos:

- Administración General
- Tesorería
- Contraloría
- Contabilidad General
- Jurídico
- Relaciones Públicas
- Relaciones Industriales

Cada departamento incurre en gastos comunes, los cuales son:

- Sueldos de directivos y empleados
- Depreciación de equipo de oficina
- Gastos de viaje y representación
- Honorarios a profesionistas
- Teléfono, telégrafo, luz, papelería y artículos de oficina
- Donaciones, suscripciones

#### II. 1.1.4. Otros Presupuestos de Gastos y Productos de Operación.

Dentro de este presupuesto se deberán considerar - las actividades distintas a las operaciones comunes de la empresa.

En algunas empresas existen actividades diferentes a las operaciones comunes, tales como investigación de mercado e investigación y desarrollo del producto. En este tipo de empresas las actividades antes mencionadas son las que mantienen a la empresa - dentro de las fuerzas de competencia, debido a que con estas investigaciones es posible mantener y -- mejorar los productos en lo referente a :

- Penetración en el mercado
- Calidad
- Nuevos productos
- Métodos de fabricación, etc.

Para la preparación de este presupuesto, además -- de apoyarnos en la experiencia, será necesario co-- nocer los egresos de años anteriores y los proyectos a realizar en el año presupuestado.

Estos proyectos deberán de ser estudiados y evalua-- dos para determinar:

- El tiempo estimado de aplicación del proyecto.
- Si existe el personal idóneo para su aplicación.
- Los beneficios que se obtendrán.
- El costo del proyecto, etc.

Una vez determinado lo anterior, los proyectos deberán ser aprobados en común acuerdo por el gerente de investigación y desarrollo y los miembros de la gerencia administrativa de la empresa.

#### II. 1.1.5. Presupuesto del Impuesto sobre la Renta y Participación de las Utilidades a los Trabajadores.

Para la elaboración de este presupuesto se toma como base los presupuestos de venta, costos de venta, gastos de operación y otros gastos y productos de operación. Mediante esta base se estima la utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores, la cual sirve para calcular este presupuesto.

El presupuesto de ventas nos permite conocer los ingresos estimados de las ventas presupuestadas; con el presupuesto de costos de ventas se determina lo que cuesta elaborar los productos, los costos directos de venta deben ser restados a las ventas para determinar el resultado bruto estimado. Los presupuestos de costos de operación se restan al resultado bruto y obtenemos el resultado de operación. El presupuesto de otros gastos y productos de operación se resta o se suma, según el caso, al resultado en operación y se llega

al resultado antes de impuestos sobre la renta y -- participación de las utilidades a los trabajadores. Se deben separar los gastos no deducibles de los -- deducibles de impuestos y elaborar una conciliación entre el resultado contable y el fiscal para aportar el dato de este resultado de acuerdo a las leyes en vigor.

#### II. 1.1.6. Presupuesto de la Utilidad Neta.

Este presupuesto es fácil de elaborar, debido a que para su realización bastará aplicar la tarifa de la -- ley en vigor, a el resultado antes del impuesto so-- bre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores.

La cifra resultante de este presupuesto es muy im-- portante, ya que esta cifra sirve de base para eva-- luar el trabajo presupuestado y para resumir si este trabajo cumple satisfactoriamente con la inversión -- de los accionistas, los objetivos de la empresa y el logro de la función social que la empresa tiene.

De no cumplir satisfactoriamente con lo antes men-- cionado, se debe de volver a analizar todo el traba-- jo presupuestado, de manera tal que sea posible cum-- plir satisfactoriamente con las metas fijadas por la empresa.

## II. 1.2. PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

"Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios -- durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene -- que estar acorde con los objetivos de la empresa así como sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros"<sup>1</sup>

Por lo que es necesario hacer un estudio de los activos fijos -- existentes, de sus condiciones y capacidad; conocer la tendencia del mercado, el valor de la moneda, la distribución de la población, etc.; considerar las disposiciones gubernamentales -- en lo referente a control de precios e impuestos.

Si al elaborar el estudio anterior se concluye que los activos fijos existentes en la empresa no cumplen con los objetivos -- de la misma, se deberá optar por hacer inversiones en activos fijos. Para lo cual es necesario considerar los planes de expansión, el monto de la inversión, las fuentes de financiamiento, la oportunidad de realización, la adecuada selección de los --- activos en que se va a invertir y los avances tecnológicos. --- También es necesario planear la obtención de recursos mediante, préstamos bancarios, créditos, reinversión de utilidades, etc. A continuación se presentan técnicas que nos ayudan a tomar decisiones sobre las inversiones en activos fijos.

<sup>1</sup> Merano Fernández Joaquín, Las Finanzas en la Empresa (1979)p.278.

## II. 1.2.1. Conceptos Básicos del Método de Análisis.

Para determinar si la inversión en activos permanentes es conveniente o inconveniente y si se lograrán los beneficios esperados a futuro, es necesario considerar los siguientes conceptos:

El primer concepto establece que es necesario elaborar una proyección de flujo de fondos netos, estimando los egresos e ingresos de caja.

El segundo concepto se refiere a la diferencia existente entre la utilidad y el flujo de fondos netos.

Esta distinción se basa en que el flujo de fondos netos es igual a la utilidad, más las erogaciones sin salida de dinero, son ejemplos de estas erogaciones, la depreciación, la amortización, etc. estos egresos disminuyen el monto de la utilidad.

El tercer concepto se refiere a la pérdida del poder adquisitivo del dinero, es decir un peso de hoy compra más que uno del futuro.

En el cuarto concepto se analiza el costo de la obtención de los recursos necesarios para hacer la inversión, considerando dos aspectos.

- Recursos ajenos
- Recursos propios

Por lo que se refiere a los recursos ajenos se considera el costo financiero que representan los intereses por el empleo de este recurso.

Cuando se usan recursos propios no tendremos el costo financiero mencionado en el aspecto anterior, pero si utilizamos recursos propios para la inversión de activos permanentes, se presenta la posibilidad de que este recurso pueda reeditar de manera tal que mejore a la inversión en activos permanentes.

Mediante este análisis se determina cual de los dos recursos anteriores es el que nos conviene para realizar la inversión y así poder determinar el costo de oportunidad.

#### II. 1.2.2. Métodos de Análisis Simples.

Los métodos de análisis simples, proporcionan datos aproximados para la evaluación de los proyectos de inversión en activos permanentes a realizar y en ocasiones estos datos aproximados nos llevan a evaluar en forma errónea los proyectos de inversión.

Existen diversos métodos de análisis simples, sin embargo, los más conocidos y los más aceptados son los siguientes:

- Método de recuperación
- Método de tasa promedio de rendimiento sobre la Inversión

Método de Recuperación.

Este método nos permite conocer el tiempo en que el flujo de fondos netos absorbe el total de la inversión.

Para su aplicación se debe determinar el total de la inversión y además si el flujo de fondos netos se aplica antes o después del impuesto sobre la renta.

De esto anterior, se deriva la siguiente formula:

$$\text{Tiempo de Recuperación} = \frac{\text{Monto de la Inversión}}{\text{Flujo de fondos neto anual antes de impuestos}}$$

Ejemplo: Se requiere hacer una inversión en maquina nueva, por un monto de \$8'000,000.00 y el flujo de fondos neto anual antes de impuestos es de \$ 1'431,127.00

$$\text{Tiempo de Recuperación} = \frac{8'000,000.00}{1'431,127.00} = 5,59 \text{ años}$$

En el caso de subsistir una maquinaria con valor de desecho de \$ 750,000.00 y la nueva inversión tiene un costo de \$ 6'500,000.00. Con esta substitución se obtiene un ahorro de 1'250,000.00 en los gastos de operación, debido a los avances tecnológicos. En este caso la formula será la siguientes:



$$\begin{aligned}
 \text{Tiempo de Recuperación} &= \frac{\text{Monto de la Inversión}}{\text{Ahorro}} \\
 &= \frac{6'500,000.00 - 750,000.00}{1'250,000.00} \\
 &= \frac{5'750,000.00}{1'250,000.00} = 4.6 \text{ años}
 \end{aligned}$$

Para efectos del siguiente ejemplo se considera el flujo de fondos netos después del impuesto sobre la renta. La fórmula aplicable en este caso será la siguiente:

$$\text{Tiempo de recuperación con rendimiento después del I.S.R.} = \frac{\text{Monto de la Inversión}}{\text{Utilidad después del I.S.R. más depreciación}}$$

Ejemplo: Se requiere hacer una inversión en maquinaria por - - - - -  
 \$ 11'000,000.00 e inversión en capital de trabajo por - - - - -  
 \$ 2'000,000.00 Las utilidades presupuestadas después del I.S.R. son de -  
 \$ 2'000,000.00 la depreciación se considera al 10% anual.

$$\begin{aligned} \text{Tiempo de recuperación} &= \frac{11'000,000.00 + 2'000,000.00}{2'000,000.00 + 1'300,000.00} \\ \text{con rendimientos des-} & \\ \text{pués del I.S.R.} & \\ &= \frac{13'000,000.00}{3'000,000.00} = 3.93 \text{ años} \end{aligned}$$

Mediante este resultado de 3.93 años, que es el tiempo por que se tarda en recuperar la inversión, se considera que es una buena inversión debido a que la vida estimada de esta inversión será de diez años.

Es necesario comparar el resultado de la fórmula anterior con un cuadro que muestre el costo de oportunidad del dinero. A través de esta comparación se conoce con más exactitud el tiempo que la inversión tarda en recuperarse.

Dicho cuadro se elabora de la siguiente manera:

En la primera columna se anotan los años estimados de vida de la inversión; la segunda columna se ocupa para el valor de la inversión y año con año se le disminuye la depreciación; la tercera columna se anota la tasa de interés sobre el monto de la inversión; la cuarta columna indica la utilidad después de I.S.R. más depreciación; en la quinta columna se indica la utilidad después de I.S.R. ajustada por intereses, esta utilidad ajustada se calcula restando el 50% del -

interés normal a la utilidad después de I.S.R. más - depreciación; la sexta y última columna es la inversión por recuperar, para obtener el resultado de esta columna bastará restar en el primer año el dato de la columna de la inversión al principio del año con el dato de la utilidad después de I.S.R. ajustado por intereses. Y del segundo al décimo año se resta el dato de la utilidad después de I.S.R. ajustado por -- intereses al dato del año anterior de la columna de la inversión por recuperar.

Esta última columna nos indica que la inversión se -- recuperó cuando el resultado es negativo.

Ejemplificando lo antes mencionado.

Mediante la comparación de los resultados anteriores, tanto de la fórmula como de la tabla, se observa que existe diferencia entre ambos, esto es debido a que en la aplicación de la fórmula del método de recuperación no se considera el costo de oportunidad, y en la tabla anterior si se considera.

Este método tiene gran aceptación en las empresas, debido a que es fácil de comprender y aplicar.

Método de tasa promedio de rendimiento sobre la Inversión.

Mediante este método se conoce la tasa promedio sobre la inversión, mediante la división del flujo de fondos netos anual antes de impuestos entre la inversión.

Usando los datos numéricos del método anterior tendremos:

$$\text{Tasa promedio de rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Flujo de fondos netos anual - antes de impuesto}}{\text{Inversión}}$$

$$\frac{1'431,127}{8'000,000} = 18\% \text{ de rendimiento}$$

Para determinar la tasa promedio sobre la inversión después de impuestos se usa la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa promedio de rendimiento sobre la inversión después I.S.R.} = \frac{\text{Utilidad después de I.S.R. + dep.}}{\text{Inversión Neta}}$$

$$\frac{2'000,000.00 + 1'300,000.00}{11'000,000.00 + 2'000,000.00}$$

$$\frac{3'300,000.00}{13'000,000.00} = 25.4\%$$

Este método también nos proporciona datos aproximados, debido a que no se considera la inversión promedio del proyecto, sino que se toma la inversión bruta en los cálculos.

Esta inversión promedio se determina dividiendo los \$ 13'000,000.00 de la inversión bruta entre el número de inversiones de que ésta se componga, en este caso son dos. (13'000,000.00 entre 2= 6'500,000.00)

Mediante este resultado se determinará el rendimiento promedio de la siguiente manera:

$$\frac{3'000,000.00}{6'500,000.00} = 50.7\%$$

Mediante los ejemplos anteriores se demuestra que el uso de este método es sencillo y fácil de aplicar, -- pero como se explicó anteriormente, este no es muy

exacto y puede conducir a la toma de decisiones -- equivocadas.

### II. 1.2.3. Métodos de Análisis avanzados

Los métodos avanzados de análisis son más aceptados en las empresas, debido a que al emplear estos métodos se tiene mayor seguridad del resultado obtenido.

Para ejemplificar estos métodos, se tomará el siguiente:

#### Método de Valor Actual Neto.

En este método el flujo de fondos y el valor de inversión se mantienen en equilibrio, logrando determinar un valor actual neto, sin dejar de considerar el costo de oportunidad. Con lo anterior se obtendrá un resultado negativo que significa ingreso neto. --- Una vez determinado este resultado se conocerá si el proyecto satisface o no las necesidades de utilidad deseadas por la empresa en el transcurso de la vida útil del proyecto.

El valor actual de la inversión se determina en función del tiempo y del costo de oportunidad, si se -

obtiene un valor actual positivo significa que la inversión del proyecto y el costo de oportunidad se recuperarán y que además se tendrá un soporte de utilidad excedente.

Si se obtiene un valor actual negativo, sabremos que el proyecto no satisface las necesidades de utilidad requeridas y se perderá el costo de oportunidad.

A manera de ejemplo se elaborará la siguiente tabla, la cual se compone de las siguientes columnas:

- **Período** Esta columna es usada para indicar los años de vida útil del proyecto. Para efectos de este ejemplo, los años de vida útil serán diez.
- **Inversión** Se utiliza para indicar el importe del proyecto. En este caso será de \$ 90,000.00.
- **Flujo de Fondos** Esta columna se destina a los resultados obtenidos después de estudiar y estimar los recursos que se captarán y el uso o aplicación en que serán empleados en un futuro determinado.
- **Costo de oportunidad tasa** Los datos de esta columna son tomados de la tabla de factores de descuento.

- de interés Valor actual de  $1 + r^{-n}$ : La tasa de interés que usa para este ejemplo es del 15%.
- Valor actual. Para el renglón del primer año, se anotará lo que resulte de multiplicar el monto de la inversión por el costo de oportunidad tasa de interés. Para los subsiguientes años, se multiplicará el flujo de fondos por el costo de oportunidad tasa de interés.
  - Valor actual neto. Para obtener el resultado de esta columna se le restará año con año el renglón inmediato inferior de la columna del valor actual.

Con la siguiente tabla se muestra que el proyecto no se recupera en los diez años, ni el 15% que se había considerado como costo de oportunidad de su vida útil. Se observa también que el resultado es negativo, por lo que esto causa un desembolso neto de -- \$ 36,677.00

La columna de valor neto es utilizada para determinar el rendimiento de la inversión, si se obtiene un valor neto positivo, significa que se generan utilidades; si el valor neto es cercano o igual a cero, -



significa que se cumplirá con las utilidades mínimas requeridas; si el valor neto es negativo, como en el ejemplo, significa que los flujos de fondos que se proyectaron durante la vida de la inversión no fueron suficientes para recuperar la inversión.

<u>PERIODO</u>	<u>INVERSION</u>	<u>FLUJO DE FONDOS</u>	<u>COSTO DE OPORTUNIDAD TASA DE INTERES 15%</u>	<u>VALOR ACTUAL</u>	<u>VALOR ACTUAL NETO</u>
0	\$ 90,000		1.000	(\$90,000)	(\$90,000)
1		2,000	0.870	1,740	( 88,260)
2		7,000	0.756	5,292	( 82,968)
3		11,000	0.658	7,238	( 75,730)
4		17,000	0.572	9,724	( 66,006)
5		21,000	0.497	10,437	( 55,569)
6		17,000	0.432	7,344	( 48,225)
7		13,000	0.376	4,888	( 43,337)
8		9,000	0.327	2,943	( 40,394)
9		7,000	0.284	1,988	( 38,406)
10		7,000	0.247	1,729	(\$36,677)
	<u>\$ 90,000</u>	<u>\$111,000</u>		<u>\$ 53,323</u>	

## II. 1.3. PRESUPUESTO FINANCIERO.

Sobre el presupuesto financiero recaé la estructura financiera de la empresa, ya que en este presupuesto se coordnanentre - sí; los activos, los pasivos y capital, de manera tal que cumplan con los objetivos planeados por la empresa.

Este presupuesto se elabora al final, debido a que es dentro de este donde se realizan diversos ajustes y modificaciones necesarias para estar acorde con los presupuestos anteriores.

La estructura financiera de la empresa es muy variable,pero la esencia de esta estructura financiera está compuesta por:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales.
- Cuentas por cobrar a clientes.
- Inventarios.
- Inversiones permanentes.
- Deudas a corto y largo plazo.
- Cuentas por pagar a proveedores.
- Gastos e impuestos acumulados por pagar.
- Capital social y utilidades retenidas.

A continuación se presenta una explicación de los puntos anteriores.

Se excluye el punto de Inversiones permanentes, debido a que - éste fué tratado en el punto II. 1.2.

### II. 1.3.1. Efectivo en caja y bancos e Inversiones temporales.

Este presupuesto consiste en determinar el saldo ---- que se debe de tener disponible en caja y bancos e - Inversiones temporales de fácil recuperación. Para --- determinar este saldo es necesario tener un amplio - conocimiento de las políticas fijadas por la empresa en cuanto a la obtención de Ingresos y a los desem-- bolsos o compromisos en que la empresa incurra con motivo de sus operaciones.

Con base en lo anterior se elabora el presupuesto de efectivo. Este presupuesto se realiza de la siguiente - manera:

#### Presupuesto de efectivo.

Obtención de ingresos mediante:

- Cobros a clientes.- Estos cobros se estiman de a-- cuerdo a las condiciones de pago establecidas por - la empresa, al conocimiento del comportamiento y cumplimiento oportuno de pago por parte de nues-- tros clientes.
- Financiamiento externo.- La estimación de estos in-- gresos se determina en base a los objetivos y a las políticas de crecimiento y expansión establecidos - por la empresa.

- **Financiamiento Interno.**- Se estiman estos ingresos mediante las políticas establecidas de reinversión de utilidades, aumentos de capital por parte de los socios.

**Cumplimiento de obligaciones, tales como:**

- **Pago de sueldos y salarios.**- Para determinar este egreso es necesario conocer el número de personas y los puestos que están ocupando dentro de la empresa, así como su importe.

- **Pago a proveedores.**- La determinación de este punto se basa en la fijación de políticas de pago, condiciones de pago, créditos concedidos por los proveedores.

- **Pago de impuestos.**- Estos egresos son estimados mediante la aplicación de las leyes en vigor.

- **Otros egresos.**- Comprende los otros gastos que resulten de los presupuestos antes mencionados y -- estimados.

Para efectos de presentación y cálculo el presupuesto de efectivo se esquematiza de la siguiente manera:

CIA. "X" S.A.

Presupuesto de efectivo por el periodo del . . . al . . . de . . .

Saldo Inicial \$

Ingresos:

- Cobros a clientes \$  
- Financiamiento externo \$  
- Financiamiento Interno \$

TOTAL \$

Egresos:

- Sueldos y salarios \$  
- Proveedores \$  
- Impuestos \$  
- Otros egresos \$

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

### II. 1.3.2. Cuentas por cobrar a clientes.

Para asegurar que la obtención de ingresos a través de las cuentas por cobrar a clientes sea de acuerdo a los planes establecidos, se deben de analizar, -- los antecedentes que tengamos de nuestros clientes -- en lo que se refiere a su consistencia y oportunidad del pago de sus facturas.

Este estudio nos dará las bases para estimar la cantidad que ingresará a la empresa por este concepto. Esta cantidad, deberá estar acorde a los planes que la empresa tenga para inversiones y egresos.

### II. 1.3.3. Inventarios.

Para determinar la cantidad que se debe de tener en existencia de inventarios, es necesario conocer el nivel óptimo de estos, es decir, que no sean elevados y que no sean insuficientes. La estimación adecuada de los inventarios evita gastos innecesarios y la disminución del volumen de la producción, y capital ocioso. La determinación del nivel de los inventarios, varía de empresa a empresa, pero lo esencial para la adecuada estimación de estos niveles es:

- Mantener una cierta cantidad de inventario, que sea suficiente para soportar demoras de envío, escasez, etc.

- Tratar de hacer las compras de inventarios en --- grandes cantidades, de tal manera que se reduzca el precio de compra o se logren mejorar las condiciones de compra.
- Determinar el tiempo que tardan en llegar los inventarios, desde el momento en que son solicitados por el departamento productivo que los ocupe hasta el momento en que lleguen a su poder.
- Analizar los inventarios establecidos, esto nos repercute tanto en las ventas como en las compras. Este análisis nos proporciona datos para determinar las épocas en que debemos aumentar o disminuir - estos inventarios.

#### II. 1.3.4. Deudas a corto y largo plazo.

Las deudas a corto plazo tienen gran movimiento y - son las erogaciones que se tendrían que efectuar en el transcurso del año presupuestado. Estas deudas a corto plazo deben estar acordes con los planes del - presupuesto de efectivo.

Las deudas a largo plazo son erogaciones a realizar - fuera del período presupuestado, normalmente son -- cantidades ya conocidas y no tienen gran movimiento, por lo que su estimación es sencilla.



#### II. 1.3.5. Cuentas por pagar a proveedores.

Las cuentas por pagar a proveedores son significativas dentro del pasivo de la empresa. Estas cuentas están en relación directa con las compras a crédito. Es necesario elaborar un análisis de estas cuentas por pagar e integrarlas de acuerdo a sus vencimientos -- mes con mes, para así tener un mejor control de estos y saber lo que se tendrá que pagar por este concepto cada mes. Este pago se debe considerar en el presupuesto de efectivo.

#### II. 1.3.6. Gastos e impuestos por pagar.

La estimación de estos conceptos es fácil de elaborar, puesto que para su cálculo se toma como punto de partida, el resultado de otros presupuestos. Por -- ejemplo, el pago de impuesto sobre la renta se relaciona con las cifras mostradas en resultados menos -- los anticipos detallados en el presupuesto de efectivo. Sobre este resultado se aplicarán las leyes en vigor para efectuar su pago.

#### II. 1.3.7. Capital social y utilidades retenidas.

De acuerdo a las necesidades de la estructura finan-

clera se determinará si es necesario un aumento de capital o retener utilidades, aportaciones de socios, etc., estos se coordinará con el presupuesto de utilidad, inversiones, etc.

Al no ser necesario este financiamiento se pensará - en repartir utilidades, o aumentar el capital social de la empresa. Esto se debe de coordinar con el decreto de dividendos, pagos del presupuesto de efectivo, etc.

## II. 2. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

### II. 2.1. DEFINICION.

Este tipo de presupuesto es utilizado comunmente en el sector público, organismos descentralizados, empresas de participación estatal, patronatos, etc.

A través del tiempo han surgido diversos autores que exponen su conceptualización personal sobre el presupuesto por programas. A continuación se citan los conceptos que considero son más importantes:

División Fiscal de las Naciones Unidas:

Define el presupuesto por programas como "un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza más bien que a las cosas que adquiere las cosas que un gobierno adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc. no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que un gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones pueden ser carreteras, escuelas, tierras mejoradas, casos tramitados o aprobados, permisos expedidos, informes preparados, etc. Lo que no queda claro en los sistemas presupuestarios tradicionales es esta relación entre cosas que el gobierno adquiere y las cosas que realiza".

Gonzalo Martner expresa: "El presupuesto por programas es más

que una definición de gastos. Es un método para ligar los --- fondos obtenidos, con las realizaciones que se persiguen con -- ellos, combinando los recursos financieros con los objetivos --- seleccionados. Este hecho posibilita la medición de resultados y su comparación con los respectivos costos, permitiendo la -- evaluación técnica de los programas."

Jorge Estupiñán: " Presupuesto por programas es el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba, coordina la eje-- cución y evalúa la parte del programa anual de un ministerio, organismo autónomo o empresa pública, de un sector económico o social o de una región que implica transacciones para el pe-- ríodo presupuestario, que generalmente es de un año. Es uno de los más importantes instrumentos de gobierno, de administración y de concreción y ejecución de los planes de desarrollo econó-- mico y social. Es un acto legislativo directo o delegado. Por último es un conjunto de documentos que contienen información de la más variada especie y decisiones sobre gran parte de los asuntos que conciernen a la actividad del gobierno".

José Vicente Rodríguez Aznar: " Es el instrumento que limita la acción del estado para el cumplimiento de los planes, coor-- dinando los diferentes recursos y actividades del sector públi-- co; en él se establecen las autorizaciones máximas de gastos - que podrían efectuarse en un período determinado para cumplir

los propósitos o las metas de cada programa, y se incluyen -- las estimaciones de los recursos y las fuentes de fondos para su financiamiento".

En mi opinión: Presupuesto por programas es el instrumento -- utilizado en el sector público, organismos descentralizados, empresas de participación estatal, patronatos, etc., mediante el -- cual se determinarán las necesidades económicas requeridas pa -- ra cumplir con las metas y objetivos que se desean alcanzar. - Es necesario agrupar los planes establecidos en programas debi -- damente jerarquizados para coordinar adecuadamente cada pro -- grama con su recurso asignado.

## II. 2.2. CARACTERISTICAS.

Las características propias del presupuesto por programas son las siguientes:

- Mediante el empleo de esta técnica presupuestal, se derivan los resultados de los planes de desarrollo económico a lar-- go, mediano y corto plazo, en base a los objetivos que se - desean alcanzar.
- Coordina los programas de trabajo con los recursos y fines - esenciales del organismo.
- Planea las actividades, egresos y costos, permitiendo conocer el avance uniforme de los programas y subprogramas, conser

vando en forma adecuada los sistemas de control, para rectificar las desviaciones detectadas, mediante decisiones oportunas.

- Jerarquiza los programas para mejorar la distribución y racionalización de los recursos, logrando con esto posibilidades de disminuir los costo y gastos.
- Define perfectamente los objetivos para asignar responsabilidades a las unidades ejecutoras de los programas.
- Establece y analiza comparativamente los programas y/o subprogramas contra los costos que estos tengan asignados.
- Para prever la evaluación de los programas será necesario considerar el establecimiento de coeficientes de rendimiento.
- Esta técnica no es únicamente una clasificación de gastos, sino que relaciona los fondos disponibles y el uso que se les dará a estos fondos, en otras palabras, correlaciona los recursos con los objetivos a alcanzar.
- Es posible detectar, no sólo las adquisiciones agrupadas en partidas de egresos, sino básicamente las ejecuciones que habrán de lograrse con ellas, los costos unitarios y totales y a los responsables de ejecutarlas.
- Contribuye al cumplimiento de los programas establecidos a través de reportes periódicos de avances..

## II. 2.3. ESTRUCTURA PROGRAMATICA

Con la finalidad de manejar un lenguaje uniforme de los elementos que integran un presupuesto por programas, se indican a continuación los términos normalmente utilizados y su significado más común.

**Función:**

Es el conjunto de programas presupuestales, cuya finalidad es la de proporcionar un servicio definido a través de la consecución de un objetivo determinado.

**Programa:**

Son actividades coordinadas y homogéneas que establecen objetivos y metas cuantificables, la secuencia de operaciones el tiempo y costo necesario para su realización.

**Subprograma:**

Es la división de programas ya que dada su estructura y complejidad requieren el establecimiento de diversas metas parciales cuantificables o no, esto se logrará mediante la coordinación de esfuerzos con recursos humanos, materiales y financieros, debidamente costeados.

**Actividad:**

Es la división aún más reducida de operaciones homogéneas que conducen al logro de metas y objetivos señalados en un subprograma.

**Tarea:**

Es una operación específica dentro de un proceso que tiene co-

mo finalidad emitir un resultado.

Proyecto:

Es el conjunto de obras realizadas en un programa o subpro---  
grama de inversión para la formación de bienes de capital.

Obra:

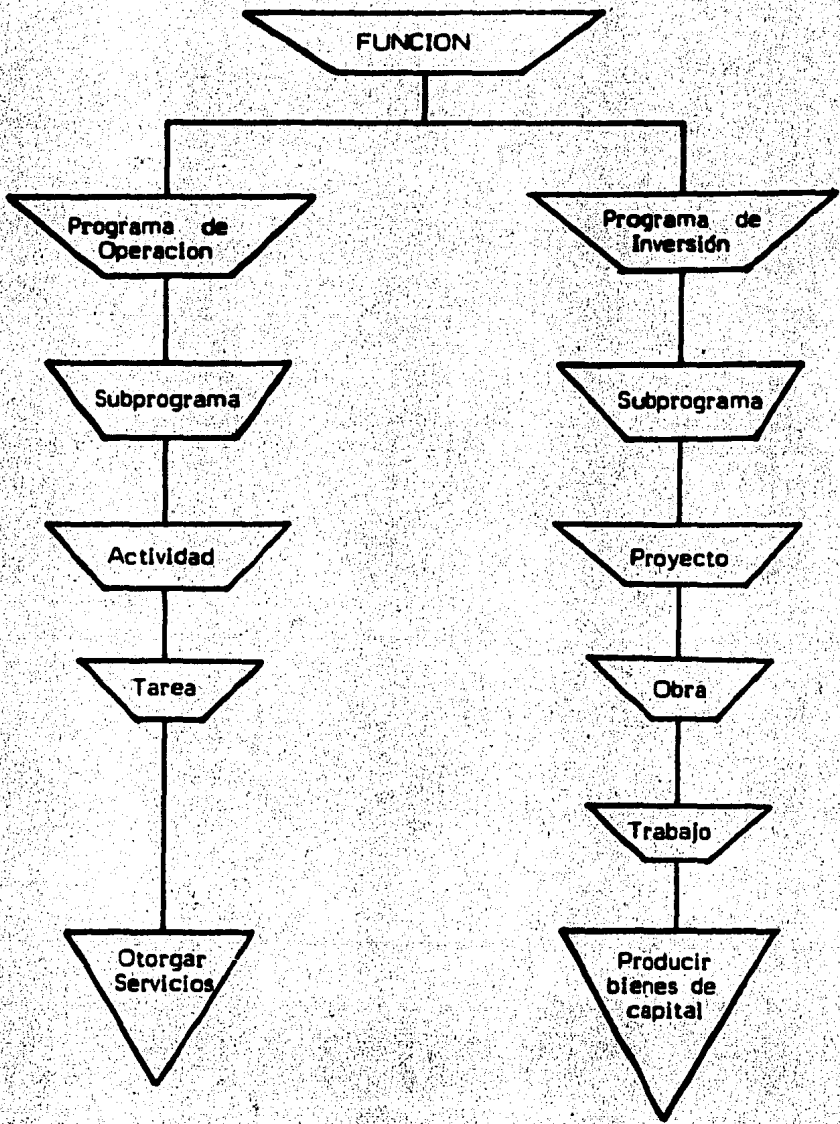
Es un bien de capital específico que forma parte de un pro---  
yecto.

Trabajo:

Es el esfuerzo sistemático para realizar cada una de las etapas  
del proceso en una obra.

Esquemmatizando las categorías antes mencionadas, tendremos lo  
siguiente:





Sintetizando, se puede decir que la estructura de un presupuesto por programas se forma por funciones, programas, subprogramas, actividades y otras categorías programáticas. Con base en esto se deberá de considerar que para asignar recursos es necesario determinar los objetivos en metas cuantificables, conociendo el costo de las operaciones por realizar, mediante el establecimiento de asignaciones a cada etapa del proceso.

Es necesario, tanto para los programas de operación como para los de inversión, clasificar los programas en la forma siguiente:

- a) Básicos.
- b) De apoyo.

a) Programas básicos.- Son aquellos que con sus resultados - - contribuyen directamente al logro de los objetivos, es decir, los que representan el motivo principal de las operaciones.

b) Programas de apoyo.- Son los integrados por actividades - complementarias, indispensables para posibilitar la ejecución eficiente de los programas básicos.

Las etapas más comunes que forman el proceso presupuestario son:

1. Programación
2. Ejecución
3. Control
4. Evaluación

Estas etapas deben de relacionarse estrechamente entre si, para que todos y cada uno de sus componentes esten en -- contacto constantemente. A efecto de que la última fase -- sirva de retroalimentación a la primera.

### 1. Programación.

Es la elaboración de planes, programas y proyectos; la -- fijación de objetivos cualitativos y metas cuantitativas a la actividad; designar los recursos humanos y materiales y distribuir los recursos financieros indispensables; esta-- blecer las políticas de trabajo; señalar los resultados es-- perados en cantidad y calidad.

Es decir, agrupar a todas las actividades que sean homo-- geneas.

### 2. Ejecución.

Comienza una vez que ya esta autorizado el presupuesto, con la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros previstos para el logro de los objetivos y me-- tas establecidos. En si, es agregar bajo un mismo nivel -- todas aquellas actividades que contribuyan al logro de un resultado común, determinando los programas destinados a satisfacer una necesidad u objetivo correcto.

### 3. Control.

Se debe de realizar conjuntamente con el logro de las -- metas y objetivos fijados por la empresa y con la evolu--

ción del plan, estableciendo una adecuada correlación -- entre los aspectos mencionados.

El control de las operaciones realizadas para la ejecución del presupuesto deberá de permitir que las medidas co-- rrectivas se hagan oportunamente y evitar distorsiones en la política presupuestal. Por esta razón las normas de -- control deberán ser flexibles, a fin de que los programas se puedan adaptar a los cambios coyunturales que se -- presentan en el país.

Es la estructuración de los costos para cada nivel de a-- gregación que se establezca.

#### 4. Evaluación.

Establecer la jerarquización que permita que la suma de los resultados de diversos niveles, formen la meta global del nivel inmediato superior.

## II. 2.4. CLASIFICACIONES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Las clasificaciones responden a la necesidad de estructurar la información presupuestal de acuerdo con diversos criterios, --- con el objeto de facilitar su análisis y la toma de decisiones que de ella se derive. Existen diversas clasificaciones presu--- puestales, pero las que son más usadas son las siguientes:

- a) Economía
- b) Funcional
- c) Por Programas y Actividades

- d) Por objeto del gasto
- e) Institucional o Administrativa
- f) Sectorial

a) Económica.- El objeto de esta clasificación es conocer las asignaciones del presupuesto en actividades de operación e inversión.

b) Funcional.- Considerando la función como una división principal encaminada a la prestación de un servicio definido, - esta clasificación representa entonces, la agrupación de los programas según los fines que se persiguen.

De esta forma, permite conocer el destino del gasto en relación a su objetivo inmediato, facilitando así la toma de decisiones.

c) Por programas y actividades.- En esta clasificación se agrupan las actividades homogéneas que deriven un producto final o una unidad de medida representativa de la función. - Es decir, cada uno de los programas tendrá su objetivo -- bien establecido y este objetivo estará interrelacionado con la función básica correspondiente.

d) Por objeto del gasto.- Los conceptos de gastos se enumeran exhaustiva y analíticamente con el fin de identificar precisamente los bienes y servicios que se van a adquirir y a -- contratar. Si bien esta clasificación se asocia directamente con la idea de presupuesto tradicional, en un sistema de -- presupuesto por programa resulta de gran utilidad para es-

pecificar la imposición de los bienes y servicios, así como sus costos.

Esta clasificación permite relacionar lo que se va a realizar con los insumos que se van a emplear en el proceso. Su adopción se basa en un catálogo de cuentas de gastos.

- e) Institucional o Administrativa.- En esta clasificación se establecen las asignaciones presupuestales para cada una de las entidades que forman el Sector Público, delimitando la responsabilidad administrativa de los recursos asignados.
- f) Sectorial.- Es una variante de la clasificación funcional, siendo su objetivo la separación clara entre los sectores económicos, sociales y administrativos. Procura mostrar las áreas de actividad señalando los objetivos concretos de acción dentro de una área de actividad.

## II. 2.5. ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

Para elaborar el presupuesto es necesario primeramente conocer profundamente la estructura orgánica de la entidad en que va a ser implantando el sistema de presupuestos por programas. Es necesario también, considerar que la adaptación debe llevarse a cabo en forma gradual, para obtener paralelamente: costos unitarios, medición de actividades, índices de rendimientos y otros, por lo que es necesario considerar los siguientes requisitos para su implantación:

- a) Obtener el apoyo de los directivos del organismo o empresa, éstos deberán estar perfectamente informados de las ventajas que se obtendrán con la aplicación del sistema y de los resultados que se pueden obtener.
- b) Contar con bases administrativas y contables adecuadas. Si no se cuenta con esto, será necesario adecuar la organización y mejorar los sistemas de control, ya que el sistema implica contar con información de tipo estadístico que permita lograr proyecciones razonables, así como obtener la información oportuna para efectos de control.
- c) El personal técnico encargado de la ejecución del sistema de presupuestos por programas, así como el que tiene a su cargo las obligaciones propias del desarrollo e implantación de los sistemas en general, deberá comprender la importancia de las reformas que se vayan a realizar y los efectos que de los procedimientos vigentes resulten, de modo que sean ellos los principales promotores de su implantación.
- d) Llevar a cabo un programa de capacitación, y mantenerlo vigente en función de las experiencias que se vayan obteniendo.
- e) Definir los objetivos, políticas y metas a corto, mediano y largo plazo, que se pretenden alcanzar por el organismo o empresa. El objeto de esto es captar la forma en que se van a distribuir los recursos humanos, materiales y financieros.

- f) Para motivar al personal y difundir el sistema, es necesario formular entrevistas y encuestas con los encargados de los diversos niveles de la empresa. Además de algún otro medio de difusión.
- g) Formar un comité de presupuesto que se encargue de planear, coordinar y controlar las actividades respectivas.
- h) Nombrar al personal adecuado para formular, aprobar y expedir los presupuestos, así como a los encargados de hacer las comparaciones con datos reales, la determinación de variaciones y su justificación.
- i) formular presupuestos parciales.
- j) Elaborar presupuestos sumarios.
- k) Aprobación y expedición.
- l) Comparación con datos reales y determinación de variaciones.
- m) Informes, análisis e interpretación de las variaciones.
- n) Acciones correctivas.

En estas etapas se pueden identificar tres fases: la primera constructiva o de elaboración, la segunda de aplicación y la última de análisis.

En la primera de estas fases se fijan los objetivos, se definen metas cuantitativas a cada actividad, se asignan los recursos financieros y materiales necesarios, se definen los métodos de trabajo que se van a emplear y por último se fija la calidad y cantidad de los resultados.



La fase de aplicación del presupuesto comienza después de que es aprobado y expedido el presupuesto, esta fase movilliza los recursos humanos, materiales y financieros que se tienen programados para lograr los objetivos y metas establecidas.

La fase de análisis y evaluación determina el grado de posibilidades que tiene un proyecto (evaluación previa) y el grado de eficiencia que se ha logrado en la ejecución del mismo (evaluación de resultados), esto anterior se realiza mediante la comparación de los resultados con lo planeado.

Es necesario que las tres fases antes mencionadas se coordinen y se mantengan relacionadas entre ellas, formando un ciclo que permita que la última fase sirva de retroalimentación a la primera, conservando así la concepción dinámica del proceso presupuestal.

## II. 2.6. MEDICION Y EVALUACION DE RESULTADOS Y COSTOS.

En la medición y evaluación de resultados y costos, son utilizados los siguientes conceptos fundamentales.

- Necesidad pública.
- Objetivos.
- Meta.
- Volúmen de trabajo.
- Producto final.
- Sub-producto final.

- Tarea.
- Fuerza de trabajo.
- Materiales.
- Coeficientes de rendimientos.
- Insumos.
- Unidad ejecutora.
- Costo total.

Se definirá a continuación el significado de cada uno de estos conceptos.

La necesidad pública es aquella que la entidad estima esencial y que acarrea repercusiones sociales. Para cada una de estas - necesidades el gobierno se fija un propósito o meta.

Los objetivos son de naturaleza cualitativa y, constituyen el -- propósito definido para la realización de un programa.

La meta es la cuantificación del objetivo fijado en un tiempo determinado y con los recursos asignados para ello.

El volumen de trabajo indica las acciones que han sido realiza das dentro del organismo, para cumplir con las metas fijadas.

El producto final representa los bienes y servicios que se han otorgado a la entidad.

El sub-producto final segrega las partes que componen un pro ducto final.

La tarea indica el lineamiento a seguir para obtener el resultado final deseado, expresado en producto o sub-producto final.

La fuerza de trabajo se mide en función al tiempo que el personal emplea para el desarrollo de sus funciones, es necesario el empleo de una unidad de tiempo.

Los materiales deben ser suficientes para realizar las operaciones de un programa.

Los coeficientes de rendimientos son empleados para determinar la cantidad de personal y materiales, e indican las relaciones entre los resultados y los recursos necesarios.

Los insumos son determinados en función de los coeficientes de rendimientos. Estos insumos se integran de la siguiente manera: Personal, materiales y equipo.

En la unidad ejecutora recae la responsabilidad de realizar los trabajos para cumplir con los objetivos de la entidad. Normalmente la unidad ejecutora del programa será una dirección general; del subprograma será un departamento; y la de actividad será una sección.

El costo total del programa se clasifica según el objeto del gasto, e incluye normalmente el costo en personal, materiales y transferencias, lo anterior es aplicable en los programas de operación. Para los programas de inversión se incluyen por lo -

general, los gastos en sueldos y salarios para inversión, materiales y todos los otros factores de costo de los proyectos.

A través de la medición y evaluación de resultados y costos es posible conocer periódicamente los avances de los programas, sub-programas y actividades. También se evalúan los costos y se vigila el cumplimiento de las metas establecidas.

Para tener una adecuada información de los avances es necesario:

Que se registren y controlen periódicamente los avances para determinar el momento en que se cumple con una meta fijada.

Que se registren periódicamente los gastos realizados en el cumplimiento de las metas.

Las unidades de medida de metas que pueden usarse son las siguientes: Las que se expresan en números absolutos, tales como kilómetros construídos de carreteras, litros de agua potabilizados para el abastecimiento de una entidad, número de camiones urbanos, etc., y las que se expresan en forma de cocientes, tales como, horas-hombre, litros-hora, kilómetros-hora, etc.

## II. 3. PRESUPUESTO BASE CERO

### II. 3.1. ANTECEDENTES.

El primer intento formal de elaboración de un presupuesto con base cero, fué realizado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1964. Este intento fracasó debido a que no estaba bien desarrollada la metodología a seguir.

Posteriormente, Peter A. Pyhrr basándose en el proceso anterior diseño y estructuró adecuadamente esta técnica en el año de 1970.

Preparando satisfactoriamente el presupuesto de las divisiones de asesoría e investigación de la empresa Texas Instruments. Después de hacer funcionar el sistema base cero en la Texas Instruments, Peter A. Pyhrr implantó el presupuesto base cero en el estado de Georgia por el período de junio de 1972 a julio de 1973.

Debido a los resultados satisfactorios que se obtienen al emplear este sistema, su uso ha sido adoptado por diferentes empresas e instituciones gubernamentales.

### II. 3.2. ¿QUE ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?

El método del presupuesto base cero, distribuye en forma adecuada los recursos asignados. Para lograr la mejor distribución

de estos recursos, es necesario resolver las dos preguntas siguientes:

1. ¿Dónde y cómo se pueden distribuir de mejor manera los fondos económicos propiedad de la empresa?
2. ¿Qué cantidad de estos fondos será gastada?

Para responder a estas dos preguntas anteriores, es necesario un tipo de proceso para elaborar presupuestos, en el que se logre identificar y analizar lo que se quiere hacer en conjunto, fijar metas y objetivos, tomar decisiones de las operaciones necesarias y evaluar los cambios de responsabilidad y las cargas de trabajo que surjan durante su elaboración, como parte integral del proceso.

El presupuesto base cero:

Como método:

Es una metodología para apoyar a la administración a mantener los costos en función de los objetivos esperados.

Como técnica:

Es una técnica para planear y presupuestar que se inicia sin ninguna base, esto quiere decir que, considera cada actividad como se consideraría una nueva operación.

Como sistema:

Es un sistema para planear y presupuestar que requiere de una justificación de cada actividad en términos de

beneficio proporcionado.

Para elaborar presupuestos con base cero se deben considerar los dos pasos básicos siguientes:

1. Preparar "paquetes de decisión". Esto es; analizar, identificar y describir todas las actividades existentes o nuevas de la empresa.
2. Clasificar los "paquetes de decisión". Esto se hace mediante el análisis de los costos y beneficios o mediante una evaluación subjetiva, con el fin de clasificar y evaluar los paquetes según su orden de importancia.

Después de preparar y clasificar los paquetes de decisión, la gerencia asignará recursos en base a los objetivos que se esperan, para financiar los paquetes de decisión más importantes, ya sean nuevos o existentes.

Para elaborar el presupuesto final es necesario tomar los paquetes aprobados para su financiamiento y clasificarlos de acuerdo a la unidad presupuestaria que le corresponde. Para terminar el presupuesto de cada unidad se suman los costos de cada paquete.

### II. 3.3. ¿QUE ES EL PAQUETE DE DECISION?

Un paquete de decisión es un documento que describe e identifica una actividad específica, para que la gerencia pueda:

1. Evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que intervienen para obtener recursos.

2. Decidir si la acepta o no.

El paquete de decisión debe contener información completa sobre cada actividad, función u operación para que la gerencia la evalúe y la compare con otras actividades.

Esta información incluye:

- Metas y objetivos.
- Consecuencias que trae el no aprobar la actividad.
- Medida de rendimiento.
- Otros posibles cursos de acción.
- Costos y beneficios.

Al elaborar un paquete de decisiones es necesario considerar las dos posibilidades siguientes:

1. Agrupar las distintas formas que se presenten para realizar la misma función, analizar y seleccionar la mejor, descartando a las demás.
2. Conocer los diferentes niveles de esfuerzo que se tienen como alternativa y los niveles de costos necesarios para el desarrollo de una función específica.

## II. 3.4. PREPARACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

Los paquetes de decisión son formulados en el nivel mínimo por los gerentes departamentales, ya que son ellos los que están -



familiarizados con cada una de las actividades y también serán responsables de la operación del presupuesto aprobado, logrando con esto estimular el interés y la participación de los gerentes en la elaboración de estos paquetes.

Al iniciar la formulación de los paquetes, cada gerente debe de identificar las actividades y operaciones propias de su departamento para el año en curso y determinar el costo de cada actividad. Es decir, el gerente identifica las actividades de acuerdo a su nivel y el método de operación de las mismas, absteniéndose de identificar formas distintas o diversos niveles de esfuerzo para realizar la función.

Es necesario que el gerente relacione las actividades que necesitan paquete de decisión, para analizar los requerimientos del año siguiente, basándose para esto en la serie formal de supuestos de planeación que emite la alta gerencia. Estos supuestos formales pueden incluir:

- Datos de la facturación pronosticada.
- Cantidad y tipo de producto que se elaborará.
- Aumento o disminución de la capacidad de producción.
- Aumento o disminución de personal.
- Aumento de sueldos y salarios.
- Políticas para efectuar gastos, etc.

Esta serie formal de supuestos de planeación es necesaria y de gran utilidad para los gerentes departamentales, debido a que les permite:

1. Elaborar planes y fijar objetivos de acuerdo a los requerimientos establecidos por la empresa para el siguiente período presupuestario.
2. Analizar y estimar las necesidades para el siguiente período.
3. Revisar y cambiar los supuestos de planeación, mediante la modificación de los paquetes de decisión que se ven afectados por dichos supuestos. Controlar el número de modificaciones realizadas en los supuestos para disminuir la confusión y el ciclo de insumos presupuestarios en ambientes muy variables.
4. Identificar y analizar las variaciones de los costos del año en curso. Estas variaciones se deben a supuestos erróneos hechos por las personas que formulan el presupuesto.

Para la determinación de los costos del siguiente año los gerentes departamentales, basándose en sus paquetes de decisión y en la serie formal de supuestos para el siguiente año que emite la alta gerencia, sólo tienen que ajustar los costos en función a los cambios en el nivel de actividades, aumentos de sueldos y salarios mediante cálculo anual y otras erogaciones que no abarcarán todo el año presupuestado.

Hasta este momento el gerente departamental tiene la capacidad para elaborar el conjunto final de paquetes de decisión, para lo cual debe de considerar las dos posibilidades básicas para elaborar un paquete de decisiones, estas posibilidades son:

- Agrupación de las distintas formas para realizar la misma función.
- Niveles de esfuerzo para desarrollar una función específica.

"El gerente, al analizar las actividades existentes, debe identificar todas aquellas actividades nuevas, así como programar y desarrollar los paquetes de decisión que corresponden a ellas, analizando las formas y los niveles de esfuerzo adecuados para implantar los programas. Al terminar la etapa de formulación, el gerente habrá identificado todas las actividades propuestas para el año siguiente, desglosándolas en paquetes que entran en una de las tres categorías siguientes:

1. Diferentes formas y/o niveles de esfuerzo, para realizar la actividad en cuestión.
2. "Actividades cotidianas", cuando no hay alternativas lógicas o cuando se requiere el método y los niveles de esfuerzo existentes.
3. Actividades y programas nuevos.- Ahora el gerente está listo para clasificar sus paquetes." <sup>1</sup>

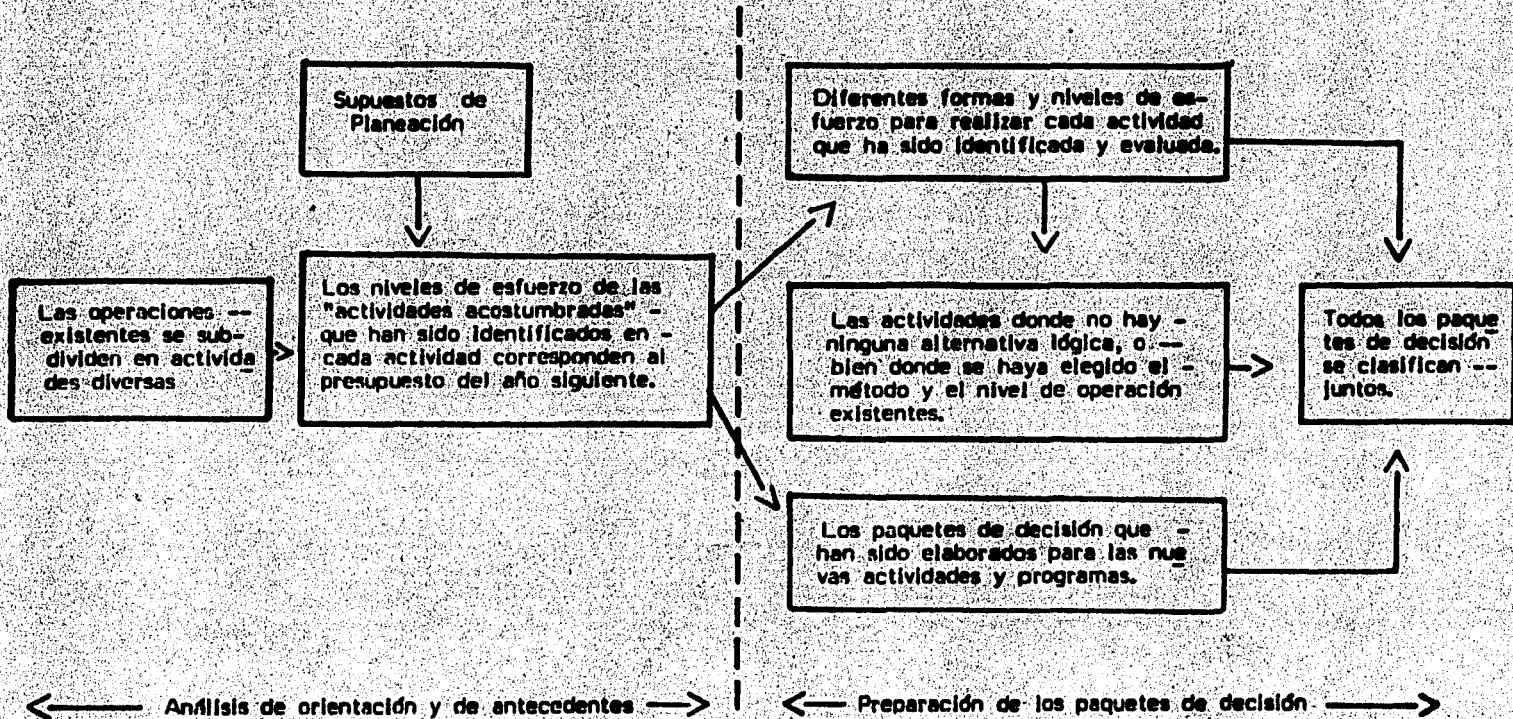
### II. 3.5. CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

El proceso de clasificación proporciona a los gerentes departamentales una técnica mediante la cual se pueden asignar -- los limitados recursos con que se cuenta para determinar cuan

<sup>1</sup> Presupuesto base cero. Peter A. Pyhrr (1978) P.17

El proceso de preparación de los paquetes de decisión se resume en el siguiente cuadro:

Tomado de: Presupuesto Base Cero. Peter A. Pyhrr (1978) P. 15



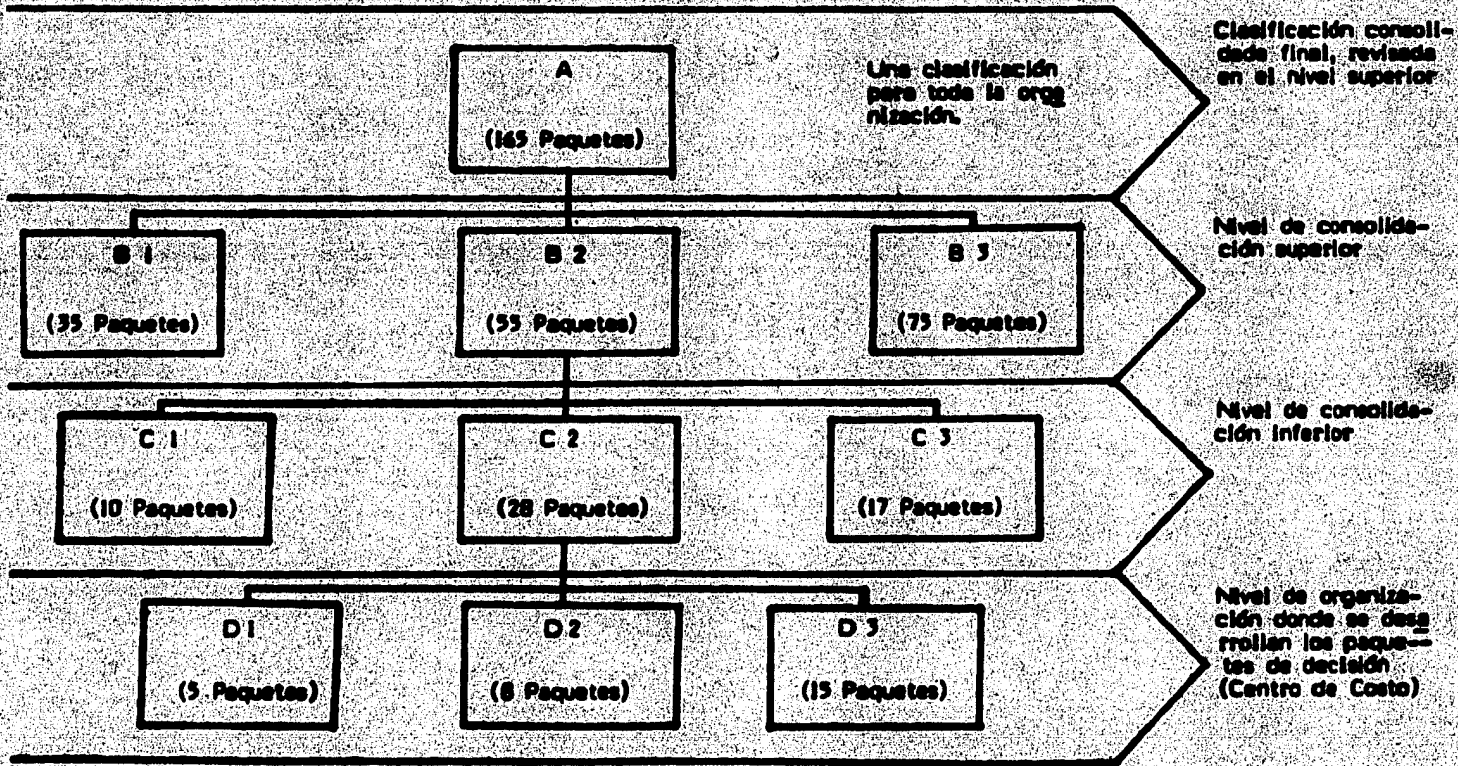
to se debe gastar y en que se debe gastar.

Para obtener una mejor jerarquización es necesario agrupar -- los paquetes de decisión clasificados, en forma decreciente de beneficio o importancia, después de esto los gerentes departamentales pueden identificar y evaluar los beneficios derivados de cada nivel de gastos, al mismo tiempo pueden estudiar los -- paquetes de decisión inferiores a ese nivel de gastos y deter-- minar si son o no son aprobados, considerando sus consecuen-- cias.

La elaboración inicial de los paquetes de decisión se debe rea-- lizar a nivel general de la organización, así cada gerente podrá evaluar la importancia y beneficios de sus actividades, para -- clasificar sus paquetes de decisión de acuerdo a esta evalua-- ción. Posteriormente el gerente que está en el nivel inmediato superior de la organización revisará estas clasificaciones y le -- serán útiles para determinar una sola clasificación consolidada de todos los paquetes de decisión que le fueron enviados desde un nivel inferior.

"Los paquetes de decisión serán clasificados primero por los -- gerentes que los prepararon a nivel organizacional D1, D2 y -- D3, para después someter la clasificación a su jefe, el gerente de la unidad C2, quien consolidará los 28 paquetes (5 de D1, 8 de D2 y 15 de D3) en una sola clasificación general. Este -- proceso se repetirá al nivel del gerente de la unidad B2, hará

El proceso de clasificación de los paquetes de decisión se muestra en el siguiente cuadro:



una clasificación general. Este proceso se repetirá al nivel del gerente de la unidad B2, quien hará una clasificación consolidada de los 55 paquetes entregados a él por las unidades C1, C2 y C3. La consolidación continuará hasta lograr una sola clasificación al nivel deseado, siguiendo una jerarquía que por lo general corresponde a la organización de la empresa, aunque podrá haber algún agrupamiento de funciones similares cuando no se refieran a los límites normales del organigrama<sup>1</sup>

Téoricamente es posible obtener una sola clasificación de los paquetes de decisión de toda la entidad, para ser analizado -- por la alta gerencia, logrando con esta única clasificación una mejor asignación de los recursos.

En la realización de la clasificación única surgen los siguientes problemas.

1. Exceso de trabajo para la alta gerencia, resultándole casi imposible realizarlo.
2. Clasificación insatisfactoria a nivel de centros de costos, debido que no identificaban las varias alternativas existentes dentro de los centros de costo o unidades organizacionales de la entidad, resultando difícil para la alta gerencia elaborar estas alternativas.

Para resolver el problema se podrían clasificar los centros de costos en divisiones departamentales, agencia, línea de producción, centro de producción. La amplitud y profundidad de --

<sup>1</sup> Presupuesto Base Cero. Peter A. Pyhrr 1978 P. 19

estas clasificaciones se determina de acuerdo a los siguientes factores:

1. El número total de los paquetes de decisión comprendidos, el tiempo y esfuerzo que se requiere para su revisión y clasificación.
2. Aptitud y deseo de la gerencia para clasificar actividades en las que no tienen mucho conocimiento.
3. Necesidad de revisar minuciosamente los límites de la organización, para poder determinar las alternativas de los niveles de gasto. Esto es muy importante cuando es necesaria una reducción en el nivel de gastos.

El proceso de clasificación es relativamente sencillo, pero a muchos gerentes les resulta muy problemático debido a que:

- Se les fuerza a tomar decisiones, esto es casi imposible para varios.
- Se les presentan problemas conceptuales para clasificar paquetes que consideren como "necesidades" y quizá muestren preocupación en cuanto a su capacidad para analizar la importancia relativa de actividades dispares, debido a que muchos paquetes de decisión requieren de un juicio subjetivo.

Estos problemas se pueden solucionar con menor dificultad y ahorrando tiempo si los gerentes:

- No se dedican demasiado a clasificar los paquetes que se encuentran dentro de los límites de gastos.



- No ocupan demasiado tiempo preocupándose de la importancia del paquete 1 con respecto al 2, se deben de preocupar de que estos dos son más importantes que el 18 y que éste, a su vez, tiene mayor importancia que el 30.

### II. 3.6. ¿DONDE SE PUEDE UTILIZAR EL SISTEMA BASE CERO?

El sistema base cero consiste en identificar y clasificar paquetes de decisión de acuerdo a su importancia, a través de un análisis de costo beneficio, motivo por el cual, este proceso de elaboración de presupuesto se puede aplicar a toda actividad, función u operación en que sea posible determinar una relación de costo-beneficio.

En la Industria.

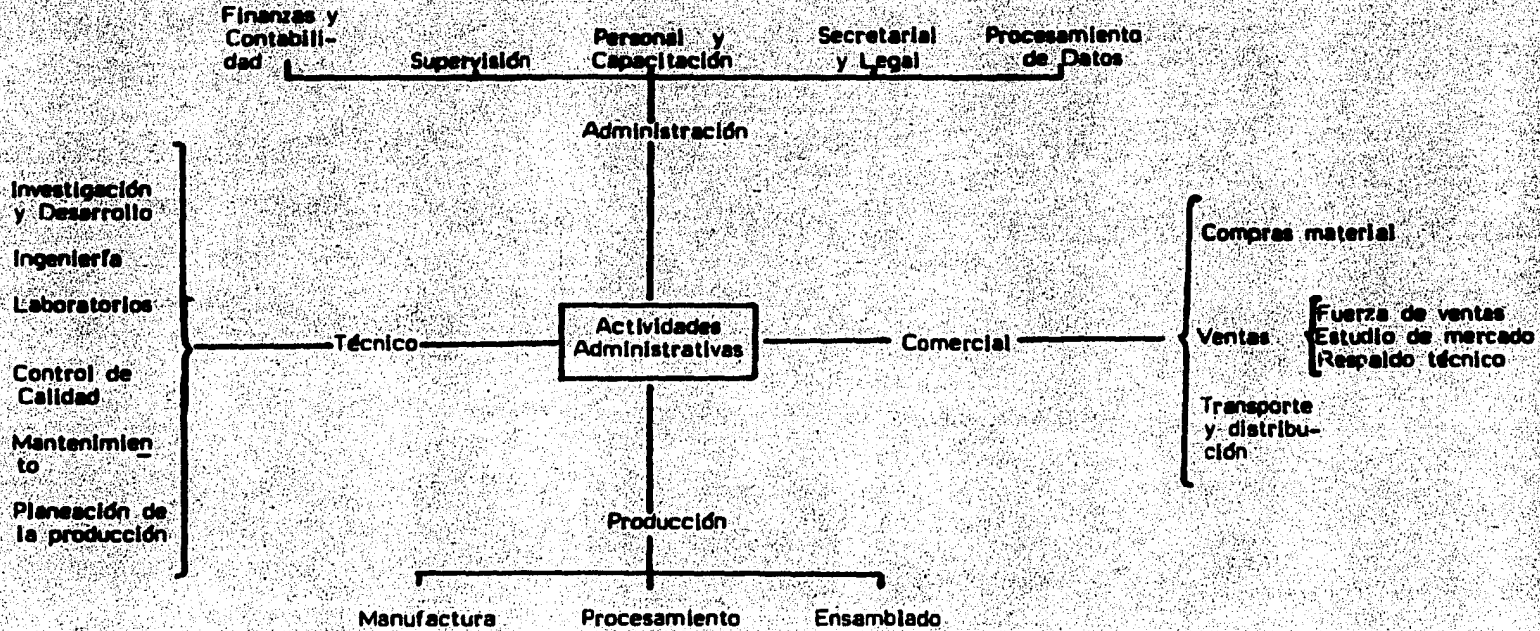
De acuerdo al siguiente cuadro, observamos que el sistema base cero es aplicable en las áreas de administración, técnica y comercial del presupuesto, pero no es aplicable a operaciones directas de producción, ni a gastos de fabricación, pues estas actividades no brindan beneficio alguno al incrementarse estos gastos, motivo por el cual no existe relación costo-beneficio. Sin embargo el sistema base cero puede aplicarse a todos los demás gastos en que se incurre por los servicios proporcionados para ayudar a la producción tales como: mantenimiento, supervisión, planeación de la producción, Ingeniería Industrial, control de calidad, etc. En estos gastos sí es posible establecer

la relación costo-beneficio.

En el Gobierno.

El sistema base cero se puede aplicar en las actividades gubernamentales, debido a que el gobierno otorga servicios, siendo posible establecer la relación costo-beneficio. Por ejemplo en la captación de impuestos es posible aumentar y mejorar dicha actividad que otorga el gobierno.

(Técnica Presupuestal, C.P. y M.C.A. Cristobal del Rio González 1981. P-V-13)



### III. UTILIDAD PRACTICA

#### III. I. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO TRADICIONAL

##### Ventajas.

La implantación del presupuesto obliga a la administración a que, -  
previamente a la estructuración de un programa equilibrado, inves-  
tigue los siguientes factores importantes:

- a) Es necesario calcular la cantidad de ventas para el periodo que -  
comprende el presupuesto, estos cálculos se formularán tanto en  
unidades como en importe de ventas.
- b) Cálculo de los costos de producción, esto es pronóstico y estudio  
de los costos de materiales, mano de obra y gastos generales.
- c) Cálculo de los costos de distribución y administración general --  
por el periodo que abarque el presupuesto.
- d) Determinar los recursos financieros disponibles.

Es importante prever y planear todos los fondos adicionales ---  
necesarios.

- e) Cuando la empresa integra los factores antes mencionados en su  
plan de operaciones para el periodo, estará a la vez coordinando  
las actividades y planes de las diversas funciones y divisiones de  
la empresa.
- f) El presupuesto hace que las diferentes divisiones de una empresa  
se orienten hacia el logro de un objetivo común. Pone de mani--

flesto que sólo cuando se encauzan adecuadamente los esfuerzos de todos quienes trabajan en las distintas divisiones de la empresa se puedan lograr los objetivos. Asigna a cada una de las diferentes divisiones de la empresa la responsabilidad de cumplir con su papel en la acción planeada.

- g) Se tiene un mejor control, ya que cuando se detectan desviaciones, la administración aplica medidas correctivas a fin de volver al cauce del presupuesto.
- h) Se promueve la eficiencia e impide el derroche.
- i) Se origina un uso más racional de los recursos, instalaciones y equipo de la empresa. La administración calcula con mayor exactitud lo que se necesitará en un futuro por concepto de recursos humanos y recursos financieros.

#### Limitaciones.

Ya que no existe persona, grupo de personas o sistemas que sean capaces de pronosticar con precisión el futuro, se aumentan las razones para hacer uso de los presupuestos. El uso de los presupuestos hace que la administración mire a futuro y que se valga de las diferentes técnicas existentes que le puedan ayudar en la formulación de su pronóstico. Un presupuesto elaborado correctamente no es un plan que predice con precisión lo que va a suceder, sino que es un plan que muestra lo que deberá de ocurrir para lograr ciertos resultados en términos de utilidades.

### III. 2. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA Y ACTIVIDADES.

El sistema del presupuesto por programas es utilizado en diferentes países, con el fin de racionalizar el gasto público, de orientarlo en el largo plazo, mejorar la selección de las actividades, determinar en forma adecuada cada una de las asignaciones para lograr los objetivos de cada programa en términos de volumen y costos de producción.

Aunque los resultados derivados de la implantación de este sistema son más útiles en los organismos gubernamentales, de participación estatal, descentralizados, etc., su aplicación no se limita a éstos, sino que puede emplearse en cualquier tipo de empresa, obteniendo buenos resultados.

#### Ventajas.

Al aplicar el sistema de presupuesto por programas y actividades se obtienen en concreto las siguientes ventajas:

#### 1.- Se mejora la planeación del trabajo.

Debido a que se predeterminan las actividades que se han de desarrollar en cada programa, los servicios que se presentarán y su costo.

#### 2.- Mayor precisión en la confección de los presupuestos.

Esto se debe a que este sistema acumula información indispensable para realizar revisiones permanentes de los planes.

### 3.- Determinación de responsabilidades.

A partir de la elaboración del presupuesto se asignan las actividades que cada unidad ejecutora realizará para el logro de los objetivos.

4.- Mayor oportunidad para reducir los costos, basándose en decisiones políticas. A través de índices de rendimiento, es más sencilla la toma de decisiones tendientes a disminuir los costos.

5.- Mejor comprensión por parte del ejecutivo, del legislativo y del público, del contenido del presupuesto. Debido a que su estructura es muy comprensible.

6.- Identificación de funciones duplicadas.

7.- Mejor control de la ejecución de los programas.

### Limitaciones.

Los resultados finales se miden en base a la cantidad de solicitudes tramitadas, los kilómetros construidos del sistema de transporte colectivo, las nuevas unidades para transporte público, el número de viviendas construidas, etc., es decir se consideran productos finales a todos los servicios tangibles derivados de la actividad estatal. A causa de esto el programador y el preparador del presupuesto se pueden confundir al tratar de seleccionar las actividades gubernamentales más significativas.

El presupuesto por programas y actividades crea la ilusión de que todas las actividades gubernamentales son medibles, aunque algunas de estas sean inmateriales, debido a esto se pueden olvidar actividades que son menos tangibles, pero muy significativas para la comunidad.

### III. 3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO BASE CERO

"Es posible que en la mayoría de las organizaciones se logren los -- beneficios deseados y que los problemas sean solucionados, aunque -- en el primer año esto sea muy difícil, pero la toma de decisiones -- adecuadas ha probado ser de gran ayuda. Sin embargo, este primer -- año, a veces muy problemático, es el principio del proceso de pre-- supuesto base cero, que produce actividades de identificación y aná-- lisis de alternativas y de funciones y que a la vez ahorra tiempo y -- esfuerzo porque los Gerentes conocen el proceso y orientan su cri-- terio hacia las áreas donde el análisis de alternativas, costos y -- prioridades es una práctica común.

El sistema de presupuesto base cero es un medio. No puede esperar se que el proceso en sí resuelva todos los problemas administrativos, ya que la Gerencia los puede solucionar. Lo que el presupuesto base cero sí puede realizar, es proporcionar un medio para poder identi-- ficar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspon-- dientes a éstas para que la Gerencia pueda tomar decisiones, deci-- dir las medidas necesarias para resolver los problemas, y asignar y aprovechar los recursos de la organización en forma eficaz".<sup>1</sup>

#### Ventajas.

Las ventajas que se obtienen al implantar el sistema de presupuesto base cero en una empresa, se dividen en las siguientes categorías -- generales:

1. Presupuesto Base Cero. Peter A. Phyr. Pag. 42



A) Mejoras en los planes y presupuestos.

B) Constantes beneficios (obtenidos durante el año de operaciones).

C) Desarrollo de grupos gerenciales.

A) Mejoras en los planes y presupuestos.

a) Por medio de la identificación, evaluación y justificación de las diversas actividades propuestas, se logra una mejor asignación de los recursos, debido a que previamente los Gerentes evalúan las necesidades de las funciones y consideran las diferentes formas y los niveles de esfuerzo necesarios para realizar las actividades.

b) Debido a la agrupación consolidada de las actividades se asignan justamente los recursos.

c) Se eliminan o reducen actividades ya existentes y se desarrollan nuevos programas de mayor importancia.

d) Se conocen todas las actividades y se evita la duplicación de esfuerzos entre las diferentes áreas de la organización.

e) Es posible detectar e identificar inmediatamente la mala planeación y la inadecuada coordinación entre las actividades afines.

f) Cuando los paquetes de decisión se identifican y se clasifican de acuerdo a su importancia se logra el nivel de gastos adecuado.

g) Mediante la aprobación de los paquetes de decisión se inicia

la elaboración de un presupuesto detallado, se controla y se fijan variables para las actividades de producción y para preparar diferentes documentos. Este sistema no propicia cambios en los procedimientos de control o en la contabilidad existente, sino que fortalece la información y el control.

**B) Constantes beneficios.**

- a) Los gerentes continuamente evalúan en forma detallada la realización de sus operaciones, eficiencia y efectividad de costos, durante el ciclo presupuestado y durante el año de operación.
- b) La labor de los Gerentes es fácilmente medible mediante la comparación de metas, efectividad y beneficios a los que éstos se han comprometido, con la identificación de paquetes de decisión.
- c) A través de los paquetes de decisión ya aprobados y clasificados es posible detectar las actividades que se deben reducir, eliminar o aumentar cuando exista un cambio en el nivel de gastos.

**C) Desarrollo de grupos gerenciales.**

- a) Se promueve el desarrollo del equipo administrativo debido a la coordinación e información que debe de existir entre las diferentes áreas de la entidad para lograr el buen funcionamiento del sistema base cero.

### Limitaciones.

Las limitaciones que se obtienen al implantar el sistema de presupuestos base cero en una empresa, se dividen en las siguientes tres categorías:

- A) Desconfianza y problemas administrativos.
  - B) Problemas en la formulación de los paquetes de decisión.
  - C) Problema en el proceso de clasificación.
- A) Desconfianzas y problemas administrativos.
- a) Es natural que los administradores en ocasiones sientan temor al tomar decisiones y al ser requeridos para que se revise su trabajo.
  - b) Las actividades de administración y comunicación del proceso del presupuesto base cero puede ocasionar graves problemas, ya que en este proceso participan más Gerentes de los que normalmente se requieren en otros procedimientos de planeación o de presupuestos.
  - c) Frecuentemente los supuestos formales sobre la planeación y política a seguir no existen, no son adecuados, o no los conocen los Gerentes de niveles inferiores que se encargan de elaborar los paquetes de decisión.
  - d) Durante el primer año es necesario dedicar más tiempo al desarrollo de este proceso, al que se emplea en otros procesos de planeación y presupuestación.
- B) Problemas en la formulación de los paquetes de decisión.

- a) Determinar las actividades, funciones y operaciones que requieren para elaborar un paquete de decisión. Esto dependerá de la significación que tengan para la alta Gerencia.
- b) Al establecer el nivel mínimo de esfuerzo, es necesario que se haga un juicio por parte de cada Gerente y está sujeto a discusión.
- c) Reducción del costo al mínimo de los paquetes de decisión y mantener al personal en el nivel presente.
- d) En diferentes actividades resulta difícil y en ocasiones imposible la clara identificación de las medidas de trabajo para evaluarlas en forma adecuada.

C) Problemas en el proceso de clasificación.

- a) Selección a quién realizará la clasificación, a qué nivel de la organización serán clasificados los paquetes, y qué métodos y procedimientos se utilizarán para revisar y clasificar estos paquetes.
- b) El evaluar las distintas funciones resulta problemático para los Gerentes de mayor jerarquía, pues éstos no están familiarizados con las distintas funciones, y es aún más difícil para estos Gerentes hacer un juicio subjetivo.
- c) Clasificar los paquetes considerados muy importantes.
- d) Manejo de grandes cantidades de paquetes de decisión.

#### **IV. CASO PRACTICO**

El presente ejemplo se desarrolla de acuerdo a las etapas más comunes -- del proceso presupuestario, estas etapas son: Programación, ejecución, control y evaluación.

##### **IV. 1. EL PROCESO DE PROGRAMACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO.**

En la siguiente figura 1 se muestra, en forma de flujograma, la -- manera en que se realiza el proceso de planeación, programación -- y presupuestación en un organismo público descentralizado para sus diversos programas.

Se observa que a la Dirección Ejecutiva, Subdirecciones y Coordinaciones de Programas les corresponde establecer los lineamientos generales requeridos para el desarrollo de un Programa en forma congruente con los otros Programas que éste organismo planea desarrollar. Dentro de este marco de referencia las propuestas de acción de las distintas divisiones, en cada uno de los Programas, quedarán establecidas en función de su iniciativa y necesidad.

Los pasos a seguir en el proceso de planeación, programación y -- presupuestación son los siguientes:

- 1.- Establecimiento de objetivos generales y financieros.
- 2.- Preparación de planes globales y de programas específicos.
- 3.- Anteproyecto del presupuesto por programas.
- 4.- Consolidación del presupuesto.

**1.- Establecimiento de objetivos generales y financieros.**

Estos son los fijados por la Dirección Ejecutiva de acuerdo a los planes tentativos elaborados por las subdirecciones -- que para tal fin mantienen contacto permanente con los -- coordinadores y jefes de división. Así como en las Indica-- ciones globales de la Gerencia Administrativa.

**2.- Preparación de planes globales y de programas específicos.**

Las subdirecciones serán las encargadas de lograr la con-- gruencia entre los planes de los distintos programas de cada una de las grandes divisiones. Los planes globales darán Indi-- caciones de lo que se pretende a nivel de divisiones. Los - planes de programas indicarán los objetivos a lograr a cor-- to, mediano y largo plazo en un programa dado.

Estos planes incluyan una lista de proyectos tentativos a - realizar dentro de cada uno de los subprogramas de infra-- estructura y proyectos internos.

**3.- Anteproyecto del presupuesto por programas.**

Para fines de presentación a la Secretaría de Programación y Presupuesto la Gerencia Administrativa presentará un an-- teproyecto de presupuesto basado en indicadores globales y utilizando para tal fin costos promedio, porcentajes de gastos generales respecto a gastos por concepto de servicios perso-- nales, porcentajes de indirectos a directos, etc.

Este anteproyecto servirá como base para dimensionar el - anteproyecto definitivo.

#### **4.- Consolidación del presupuesto.**

**Este se llevará a cabo previa revisión de los subdirectores y de la evaluación de los proyectos por parte de la Dirección Ejecutiva. El Jefe del Departamento Financiero se encargará de dirigir la consolidación del presupuesto de éste organismo.**

**Esquemmatizando lo antes expuesto, se presenta la figura 1.**

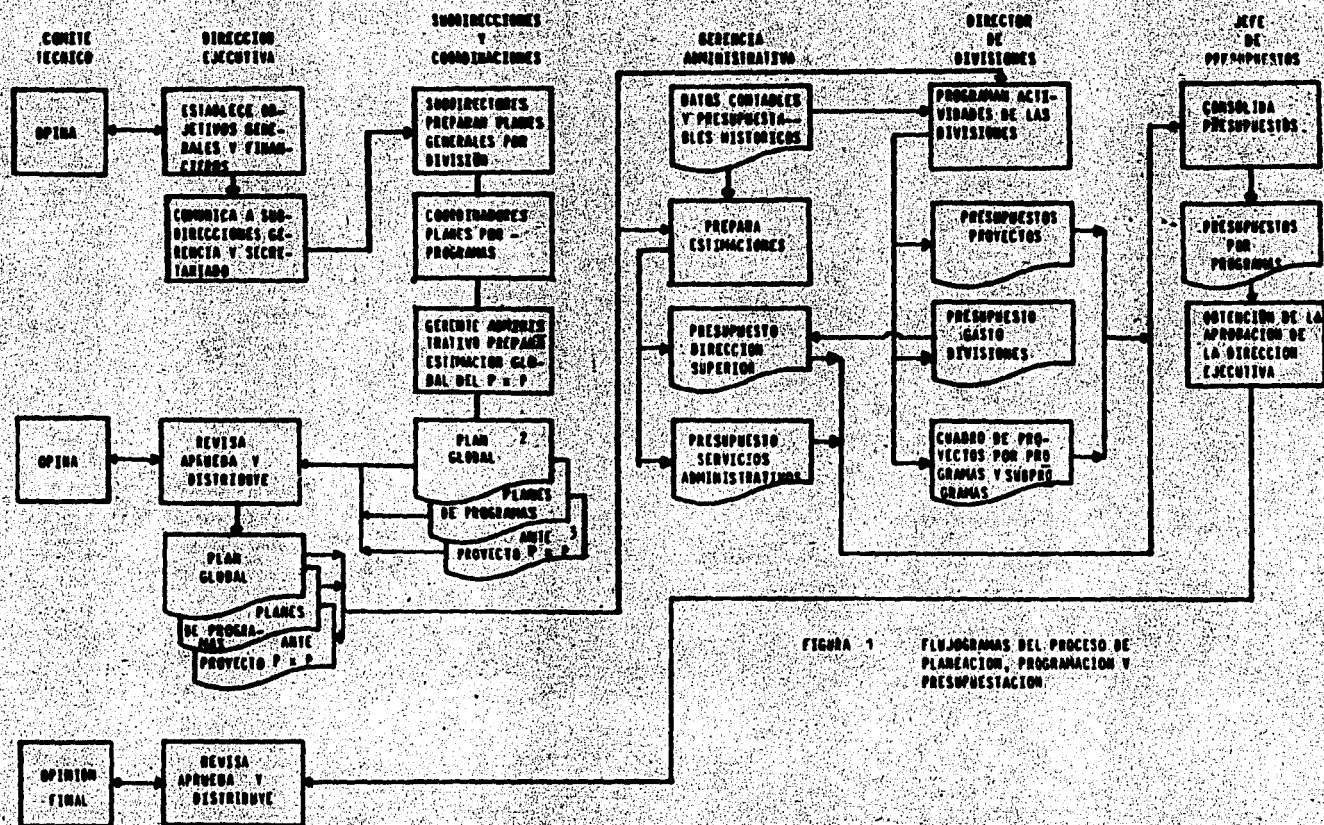
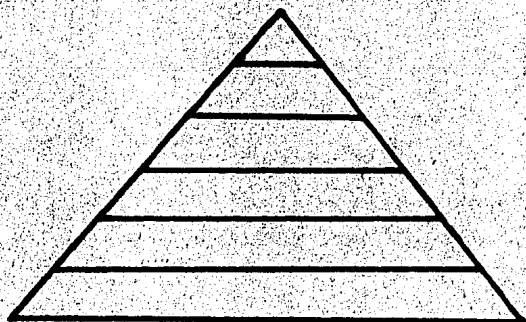


FIGURA 1 FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION



Estructura esquemática de la construcción de un presupuesto por programas

Para fines prácticos de ejemplificación, se ha considerado que la entidad sujeta al ejemplo ya ha determinado sus tareas, y estas han sido sujetas de una cuidadosa incorporación en sus proyectos, por ende la pirámide -- de construcción quedará considerada como sigue:



- Total Organismo
- Funciones
- Programas
- Subprogramas
- Actividades
- Proyectos

EJEMPLO:

Capítulo	Miles de Pesos			
de gasto	Proyecto "a"	Proyecto "b"	Proyecto "c"	= Actividad A
Costo Personal	100	150	300	550
Materiales	40	60	120	220
Otro	30	45	90	165
Total Proyectos	<u>170</u>	<u>255</u>	<u>510</u>	<u>935</u>

Más	Total actividad "A"	935	( El total de éstas actividades se determina con procedimiento - programático similar al de la - actividad "A" )
	Total actividad "B"	1,100	
	Total actividad "C"	2,500	
	Total actividad "D"	<u>750</u>	
		<u>5,285</u>	

Más	Total subprograma I	5,285
	Total subprograma II	6,500
	Total subprograma III	7,300
	Total subprograma IV	<u>4,200</u>
		<u>23,285</u>

Más	Total programa 1	23,285
	Total programa 2	17,300
	Total programa 3	<u>6,200</u>
	Total función	<u>46,785</u>

#### IV.2 EL PROCESO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO

Para poder proceder con esta etapa es necesario que previamente exista un presupuesto formulado y autorizado tal y como se describió en el inciso anterior, incluyendo la calendarización de su probable ejercicio. La ejecución de un presupuesto se da en dos etapas básicas, que deben ser cuantificadas por un sistema de registro de operaciones adecuado - (contabilidad) y estas son:

- 1.- El compromiso del presupuesto por partidas específicas.
- 2.- El ejercicio real del mismo.

Antes de continuar se requiere anotar que su ejercicio, tal como lo fue su formulación, se realizará clasificando las erogaciones y compromisos por tipo de gasto, de acuerdo a los siguientes niveles de agregación: - Concepto, partida, capítulo; que para efectos ilustrativos presento su agregación a continuación:

Ejemplo de:

- a) Concepto de gasto.- Sueldo base, tiempo extra, compensación, faltas, aportación al Infonavit, ayuda de - renta, etc..

Los anteriores conceptos son fácilmente sintetizados cuando los agregamos a nivel partida como:

- b) Partida.- Costo directo de personal (agrega: sueldos base, tiempo extra, compensación, etc.)  
Costo asociado al personal y prestaciones (agrega --

conceptos tales como, ayuda de renta, aportaciones al Infonavit, etc.)

Ya con lo anterior se integra el capítulo de servicios personales.

Regresando a las etapas es conveniente indicar que el compromiso del presupuesto se está ejerciendo desde el momento mismo en que firmamos un contrato, convenio, orden de compra o cualquier otro documento que obligue a una erogación a la entidad a cambio de algo como puede ser: un servicio personal especializado, un pedido de materiales, el que al recibirlo obtenemos un bien, etc.

La segunda etapa, o sea la del ejercicio real del presupuesto se da a su vez en dos subetapas que normalmente se dan en la siguiente secuencia:

- a) Ejercicio devengable.- Que es el reconocimiento de nuestras obligaciones de pago en el momento en que éstas se inician permitiendo una adecuada programación de éstas, la misma consideración se da respecto al reconocimiento de los ingresos, para proceder al
- b) Ejercicio del flujo de efectivo.- Como he mencionado en la etapa anterior, lo primero es el reconocimiento documental de nuestros derechos (ingresos) y obligaciones (egresos) ya adecuados éstos en su ejecución real procedemos al estudio del calendario de obtenciones de recursos para revisar nuestro programa de pagos. Cuando se estén ejecutando estas acciones en la

práctica, estamos ejerciendo el presupuesto de flujo de efectivo dentro de la etapa del ejercicio real del presupuesto.

#### IV.3. EL PROCESO DE CONTROL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO

El control de la ejecución del presupuesto se lleva a cabo paralelamente con el control de cumplimiento de metas y objetivos. Para efectos del presente ejemplo se presentará este control, en la forma más sintetizada en que la puede presentar una entidad, que es por concepto del gasto.

La forma de control consiste en comparar los conceptos de gasto presupuestados contra los erogados realmente y determinar si se está cumpliendo con las metas y objetivos pronosticados.

En el siguiente cuadro se presenta la forma de controlar la ejecución del presupuesto

( M I L E S )  
15-09-83

DESCRIPCION P R E S U P U E S T O			R E A L		POR
ANUAL	ACUMULADO	MENSUAL	ACUMULADO	MENSUAL	EJERCER
Costo de Personal					
649	421	56	374	38	47
Gasto de Viaje Nacional					
78	54	5	23	3	26
Capacitación en el Proyecto					
33	24	2	0	0	24
Materiales y Equipo de Consumo					
195	147	15	73	4	74
Servicios de Mantenimiento					
55	38	4	20	1	18
			*** SUBTOTAL COSTO DIRECTO I ***		
1,010	684	82	435	46	189
Obras Cíviles					
14	9	1	0	0	9
Adquisiciones de Equipo					
125	97	11	3	0	94
			*** SUBTOTAL INVERSIONES COSTO DIRECTO II ***		
139	106	12	3	0	103
Servicios Internos de Computo					
23	13	3	0	0	13
Servicios Internos de Laboratorio					
334	221	129	32	0	189
			*** SUBTOTAL SERVICIOS INTERNOS ***		
357	234	132	32	0	202
T O T A L					
1,536	1,024	226	530	46	494

#### IV. 4. EL PROCESO DE EVALUACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO.

La evaluación del presupuesto elaborado se realiza al analizar la --  
variación que resulta de comparar lo presupuestado contra lo real.  
Además de verificar que los objetivos y metas se cumplan satisfactoriamente.

## CONCLUSIONES

En términos generales y sin la pretensión de lograr una definición académica puede decirse que el presupuesto constituye un conjunto integrado de -- planes y programas expresado en cifras, que representan las decisiones que la organización ha tomado para orientar la utilización de los recursos hacia metas predeterminadas.

Los presupuestos son planeación al fijar por escrito las metas a lograr; son coordinación, al armonizar planes departamentales con planes particulares, son ejecución cuando se realizan y, son control al comparar lo planeado con la realidad alcanzada y derivar acciones correctivas oportunamente. Es decir la implantación de un presupuesto requiere de el seguimiento del proceso - administrativo, a fin de que lo coordine y estructure.

Para lograr un adecuado presupuesto es necesario contemplar los siguientes aspectos:

- El presupuesto debe de ser oportuno, a fin de que antes de que se inicie el período sujeto a planeación, se cuente en todas las áreas con datos - completos del plan.
- La idea del sistema presupuestal debe ser conocida y aceptada por todos, para que conjuntamente se logre su implantación y/o desarrollo. Además el plan presupuestal debe contar en forma incondicional, con el apoyo de los directores de la entidad.



- Los principios de la organización formal deben aplicarse a todos los niveles. El éxito del presupuesto dependerá del grado en que cada ejecutivo conozca el alcance de su responsabilidad y autoridad.
- Debe definirse claramente la relación entre el sistema contable y plan presupuestario.
- Deben establecerse formalmente las responsabilidades y autoridad para la preparación, coordinación, ejecución y supervisión del presupuesto.
- Es necesario contar con medios elementales de difusión, tanto del contenido de los planes y su impacto en la organización, como de los medios de preparación, coordinación y acumulación de las cifras presupuestales.
- La entidad deberá promover continuamente, el desarrollo de las comunicaciones por escrito, especialmente respecto a las desviaciones presupuestales, su causa y responsabilidad. Estas medidas traerán consigo elementos que contribuyen a garantizar el éxito del presupuesto.

## BIBLIOGRAFIA

- "Las Finanzas en la Empresa Información, Análisis, Recursos y Planeación".  
Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas  
México, 1979  
Moreno Fernández Joaquín
- "Técnica Presupuestal"  
Editorial ECASA  
México, 1981  
Del Río González Cristóbal
- "Planificación y Presupuesto por -- Programas"  
Editorial Siglo XXI  
México, 1981  
Martner Gonzálo
- "Finanzas I"  
Grupo Editorial Expansión  
México, 1979  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
- "Contabilidad Administrativa"  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1981  
Ramírez Padilla David Noel
- "La Contabilidad por Areas de Responsabilidad Significación Contemporánea y Humanística"  
Editorial ECASA  
México, 1975  
Perea Roman Francisco Carlos

**"Manual de Presupuesto por Programas"**  
Naciones Unidas. Departamento de  
Asuntos Económicos y Sociales  
Nueva York, 1966

O N U

**"Manual de Práctica Presupuestaria Moderna"**  
Modern Business Reports  
U.S.A. 1976

Alexander Hamilton  
Institute, Inc.

**"Administración por Objetivos"**  
Curso presentado por el C.P.  
Hector Jiménez León  
México, 1980

Jiménez León Hector

**"Administración y Presupuestos Públicos"**  
Editorial Diana  
México 1975

Steals Alan Walter

**"Control Presupuestal en la Administración por Objetivos"**  
Instituto Mexicano de Ejecutivos  
en Finanzas, A.C.  
México, 1977

Instituto Mexicano de  
Ejecutivos en Finanzas, A.C.