



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



U. N. A. M.

85
2ej

“ADMINISTRACION FINANCIERA: EL PRESUPUESTO.
HERRAMIENTA DE PLANEACION Y CONTROL
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS”.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARIA DEL ROSARIO MARTINEZ CARREON

Asesor: Lic. Rafael Mejía Rodríguez

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1995

FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVPNTMA DE
MEXICO

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

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de Seminario: Administración Financiera, El Presupuesto, Herramienta de Planeación y Control en una Empresa de Servicios.

que presenta la pasante: María del Rosario Martínez Carreón.
con número de cuenta: 8507980-9 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría.

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 6 de Diciembre de 1994.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

Lic. Rafael Mejía Rodríguez.

Vg. Bo.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

**“PARA SABER QUE CAMINO SE HA DE SEGUIR, ES
NECESARIO SABER DONDE SE QUIERE LLEGAR.
EL SECRETO DE LA ENERGIA Y EL NERVIO DE
TODAS NUESTRAS ACCIONES CONSISTE EN ESO,
PUES ESA FIJEZA DE OBJETIVO HACE IMPOSIBLE
LAS VACILACIONES EN LOS MOMENTOS DECISIVOS
EN QUE VAN A FIJARSE RUMBOS TRASCENDENTALES.”**

CARLOS PELLEGRINI.

A DIOS:

**POR PERMITIRME LA REALIZACION
DE UNA META PERSONAL, CONTANDO
CON EL APOYO DE MI FAMILIA,
AMIGOS Y PROFESORES.**

GRACIAS.

**A MIS PADRE Y HERMANOS:
POR BRINDARME SU APOYO EN TODO
MOMENTO Y DURANTE EL CURSO DE
MIS ESTUDIOS, CON CARÍÑO LES
OFREZCO EL PRODUCTO DE MI
CARRERA PROFESIONAL.**

**A MIS AMIGOS:
QUE COLABORARON CONMIGO
BRINDANDOME LOS MEDIOS PARA
CONCLUIR MI TRABAJO. POR SU
ENTUSIASMO Y CONFIANZA.**

GRACIAS.

**A MIS PROFESORES:
POR MI FORMACION ACADEMICA,
POR BRINDARME LOS CONOCIMIENTOS
PARA LA REALIZACION DE ESTE
TRABAJO.**

GRACIAS.

**AL ASESOR:
POR SU COLABORACION PROFESIONAL
PARA LA CULMINACION DE ESTE
TRABAJO, POR SU TIEMPO Y ATENCION.**

MI AGRADECIMIENTO

INDICE

INTRODUCCIÓN.

OBJETIVO.

HIPÓTESIS.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO.

1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN. 1

1.2. CONCEPTO DEL PRESUPUESTO. 4

1.3. PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO. 6

1.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES. 12

1.5. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO. 14

2. METODOLOGÍA EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

2.1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTAL. 18

2.2. ETAPAS PARA LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO. 23

2.3. ESTRUCTURACIÓN DEL PRESUPUESTO. 29

3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

3.1. ASPECTOS GENERALES DE EMPRESAS DE SERVICIO. 37

3.2. PLANEACIÓN DE UTILIDADES. 42

3.3. CONTROL PRESUPUESTAL. 44

CONCLUSIONES. 46

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

El propósito principal de estudio del tema se debe a que el presupuesto, considerado como un Sistema Presupuestal es de vital importancia como herramienta de planeación y control en cualquier tipo de empresa ya sea pública o privada, o bien según el giro de sus operaciones ya sea Industrial, Comercial o de Servicio; todas requieren planear para establecer los objetivos futuros de la empresa tanto a corto como a largo plazo, lo que permitirá identificar los acontecimientos antes de que ocurran y el control establece los estándares con que medir la marcha real de los acontecimientos; por lo que en estas dos etapas de la Administración se manifiesta en forma más clara la función presupuestal. De ésta manera la función presupuestal no se limita únicamente al control de gastos sino que su función debe trascender apoyando a la administración de la empresa en la toma de decisiones ya que éstos representan un insumo necesario para llevar a cabo la función financiera. De tal forma, el contenido del trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El capítulo uno comprende aspectos generales de la planeación como etapa del Proceso Administrativo, posteriormente se enfoca a la Planeación Financiera, para introducirse al estudio del Presupuesto.

El capítulo dos describe la metodología para la elaboración e implementación del presupuesto que permita mostrar a la Administración de la empresa, los beneficios que genera la aplicación de un Sistema Presupuestal adecuado que se refleje en los resultados de la empresa. Además se indica el Proceso de elaboración de los presupuestos preliminares para culminar el proceso con la elaboración de los Estados Financieros Proyectados.

El capítulo tres se orienta a la Planificación y el Control presupuestal en una empresa de servicio, dentro del cual se tratan aspectos generales de planeación y control de este tipo de empresas.

Haciendo referencia a una empresa de servicios de vigilancia se ejemplifica la elaboración del Presupuesto de Ventas, siendo el punto de partida del Proceso Presupuestal; estableciendo

Centros de Responsabilidad subdivididos a su vez en: **Centro de Utilidad, Centro de Servicio y Centros Administrativos** de manera que faciliten identificar en forma objetiva las operaciones del negocio.

Por último, se describe un programa para incrementar las utilidades siendo el propósito de todo negocio de la iniciativa privada; ya que no se genera sino a través de la planeación y control eficiente de las operaciones de la empresa.

OBJETIVOS

- 1. Señalar los aspectos generales del presupuesto como una herramienta de planeación y control financiero para la empresa.**
- 2. Apoyar a la administración de la empresa en la elaboración e implementación adecuada del sistema presupuestal.**
- 3. Valorar la utilidad de los presupuestos en la función financiera.**
- 4. Indicar la importancia de la elaboración de los estados financieros proyectados para la toma de decisiones.**

HIPOTESIS

La implementación del Sistema Presupuestal permite a la empresa tomar decisiones con oportunidad y ser más competitiva.

CAPITULO 1

1. ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO

1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Partiendo de las funciones que integran el Proceso Administrativo como son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; de las cuales la Planeación es fundamental. En la práctica todas las funciones se integran en un sistema de acción, es decir, están interrelacionadas entre sí y la ejecución de una función no termina totalmente antes de que se inicie la siguiente; la planeación implica establecer objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo.

Continuando con las diversas etapas que integran el Proceso Administrativo donde la base es la planeación y consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación es la clave para un desempeño efectivo de la organización ya que es un proceso que requiere de un esfuerzo intelectual; además determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

La Planeación es la primera etapa del Sistema Presupuestal en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, por ejemplo; lo relacionado con los productos, la estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos que deban alcanzarse y bajo

que políticas o reglas definidas para cada caso en particular, estableciendo un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Un sistema de planeación completo comienza en el nivel político mas alto, que es la meta básica o finalidad de la empresa, expresada generalmente en términos cualitativos y orientados a su misión. De aquí se deriva la estrategia comercial de la empresa, la definición de los productos o servicios que va a producir y a los mercados que va a servir de acuerdo con ello, se desarrollan las políticas básicas en producción, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Contabilidad, Finanzas y Personal. La amplitud con la que se formaliza el sistema en cuanto al detalle de los sistemas de planeación y presupuesto en cada área depende del tamaño de la empresa y la complejidad de sus operaciones.

Una de las funciones básicas de la administración financiera es la Planeación Financiera esta última, es sólo una parte del proceso de planeación de una organización.

La planeación financiera es una técnica que aplica el Administrador Financiero y que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicos y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, en un organismo social, público o privado. El administrador financiero juega un papel importante en la operación de la empresa, cuyas funciones básicas son:

1.- La planeación y el Análisis Financiero.

Se refiere a la transformación de datos financieros de manera que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

2.- Determinar la composición y el tipo de activos que se registran en el balance general.

3.- Determinar la composición más adecuada de financiamiento a corto y a largo plazo.

Por tanto, el administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa suministrando los flujos de efectivo necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

La Planeación Financiera permite al Administrador Financiero prever acontecimientos antes de que ocurran; en particular la necesidad de recabar fondos fuera de la empresa, considerar el crecimiento que por sí sólo requiere de financiamiento adicional, cuando las utilidades no son suficientes para financiar los incrementos que se presenten en las cuentas por cobrar, inventarios u otras cuentas de activo.

Para llevar a cabo dichas actividades el administrador financiero se apoya en la función contable, ésta representa un insumo necesario para realizar la función financiera.

Por tanto, los presupuestos forman parte de la planeación financiera, siendo una herramienta importante que genera a la administración la posibilidad de tomar decisiones correctas y oportunas, y con la anticipación suficiente que los acontecimientos requieran; cuando se conozca con anticipación lo que pueda ocurrir en el futuro, se podrá estar en posibilidad de planear y prepararse, aprovechar las oportunidades y evitar las debilidades que se presenten a la empresa.

Así también, existen otros métodos de Planeación Financiera que pueden ser aplicados por el Administrador Financiero, Gerente de Finanzas, Tesorero o Contralor; y sirven para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos para la evaluación futura de una empresa. Como son:

- El punto de equilibrio.
- Apalancamiento financiero.
- Apalancamiento de operación.
- Estados financieros proforma. (Edos. de Resultados, Balance Gral., Edo. de Origen y Aplicación de Recursos).
- Flujo de efectivo.

1.2. CONCEPTO DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos constituyen uno de los instrumentos más importantes para la gestión de cualquier entidad; así como para obtener el uso más productivo de los recursos de la empresa.

Etimológicamente la palabra PRESUPUESTO proviene de dos raíces latinas que son:

PRE.- Que significa ANTES DE.

SUPUESTO.- "FILTUS" Que significa HECHO.

Por lo tanto, Presupuesto significa "ANTES DE LO HECHO"

Para definir de manera, más detallada al presupuesto, enseguida señalaré la descripción según algunos autores como:

LUIS HAIME LEVY, DICE:

"Es un plan que detalla cuantos fondos se asignaran para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, etc. Y también como serán obtenidos dichos fondos".(1)

JORGE E. BURBANO RUIZ, DICE:

"Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo".(2)

FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS, DICE:

"Es esencialmente la expresión de planes para un periodo dado en el futuro en términos numéricos específicos".(3)

PEDRO MUÑOZ AMATO, DICE:

"Es esencialmente, un plan de acción expresado en términos monetarios. Debe ser un conjunto bien integrado de decisiones que determine los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, cantidad y calidad".(4)

1.- HAIME LEVY, LUIS: PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA. MÉXICO: ISEF, 1993 P.109

2.- BURBANO RUIZ, JORGE E.: PRESUPUESTOS. ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION DE RECURSOS. MÉXICO: MCGRAW HILL, 1983 P.9

3.- LARIS CASILLAS, FCO. JAVIER. ADMINISTRACION INTEGRAL. MEXICO: MCGRAW HILL, 1983. P.9

4.- JIMENEZ CASTRO, WILBURG. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. MEXICO: F.C.E., 1982. P.144.

Partiendo del concepto sobre el presupuesto que dan los autores, podemos concluir que un presupuesto es un plan de actividades, eventos o transacciones dividido en períodos de tiempo y expresado en unidades monetarias sobre los resultados que estima obtener una organización.

Considerando que en un sistema presupuestal se deben planear todas las operaciones que llevará a cabo la empresa en un período determinado, el conjunto de presupuestos constituye un programa de operaciones que incluye las ventas, producción, compras, gastos, caja, etc. y además se pronostican los resultados que se obtendrán si se realiza tal programa de operaciones en la forma planeada. Sin embargo, dada la complejidad de las operaciones que realiza la empresa es difícil predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores que afectarán su marcha en un período demasiado largo, considerando también las situaciones cambiantes en el aspecto económico, político y social se considera que el período del presupuesto debe ser a corto plazo.

La planeación a corto plazo es más táctica que de estrategia y se preocupa por los planes inmediatos, aunque estos objetivos son intermedios en la planeación a largo plazo.

1.3. PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO

En el desarrollo de éste trabajo se ha hablado del presupuesto en forma individual; debiendo considerarse como un sistema presupuestal, ya que provee un cuadro integral de las operaciones de la empresa, el cual permite ver al gerente y a todos los responsables de áreas de la empresa, la relación existente entre su área de acción y el resto de la empresa.

Un sistema presupuestal adecuado se lleva a cabo mediante el proceso de la Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control de las actividades realizadas por una entidad.

- a) El propósito de los presupuestos en la Planeación es servir como una herramienta para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por la administración de la misma. Además permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos. (Planeación)
- b) La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestal ya que identifica y enumera actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. (Organización)
- c) Otro de los propósitos del presupuesto es generar la coordinación interna de esfuerzos, ya que la elaboración de estos, es una operación en la cual participan todos los niveles de la administración para que se cumplan los objetivos. (Coordinación)
- d) Es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar los objetivos que se han propuesto. (Dirección)
- e) Para verificar la eficiencia de los presupuestos se requiere comparar las cantidades presupuestadas con las reales, de ahí que se necesite un buen control presupuestal. Lo cual conduce a la determinación de las variaciones con el objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes. (Control).

PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los principios son juicios de validez universal que constituyen el fundamento de nuestro pensamiento y a la vez expresa las leyes últimas a que está sujeta toda realidad.

"Federick Winslow Taylor nos enseña que debemos organizar, dirigir y trabajar de acuerdo con los principios de la ciencia del trabajo, cuyo empleo metódico trae necesariamente los más asombrosos resultados".(5)

Cabe mencionar dentro de éste capítulo, una serie de principios que son básicos en la elaboración e implementación de la técnica presupuestal, siendo esta un método para planear las operaciones de la empresa; a través de un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer y cumplir un trabajo de la mejor manera, lo cual dará una mayor certidumbre en su elaboración y seguimiento.

El autor Héctor Salas González considera en su libro "Control Presupuestal de los Negocios", los principios de la técnica de control presupuestal, entendiéndose ésta como el conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo; estos principios constituyen la esencia de la función administrativa y se describen a continuación:

PRECISIÓN.

Los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en la forma más precisa y concreta posible. Deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

PARTICIPACIÓN.

Es esencial en la planeación y control del negocio involucrar a todos los empleados con el fin de obtener el beneficio derivado de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

UNIDAD.

Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa estar debidamente coordinados .

CONTABILIDAD.

Es importante tener definidas las áreas o departamentos de la empresa y establecer un sistema contable congruente, tanto para elaborar el presupuesto como para su control. Es conveniente también que la Contabilidad determine por acumulación de costos los centros de responsabilidad que la administración ha señalado dentro de los presupuestos, para que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados dentro de cada centro de responsabilidad con lo esperado, sea posible conocer las desviaciones y a través del análisis de las mismas se señalen a los responsables.

COSTEABILIDAD.

El beneficio de instalación del sistema de control presupuestal debe ser mayor al costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

FLEXIBILIDAD.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de las circunstancias que hayan variado después de su elaboración. Los presupuestos deben permitir el amoldamiento a las nuevas condiciones que se vayan presentando, esto no significa cambiar los fines u objetivos que se persiguen sino más bien los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

CONFIANZA.

Es fundamental por parte de todo el grupo directivo de la empresa, así como también la eficiencia del control presupuestal es importante para su buena marcha.

PREDICTIBILIDAD.

Los presupuestos son estimaciones, por lo tanto, hay que predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda. Siendo éste hecho difícil en época cambiante e inestable.

DETERMINACIÓN CUANTITATIVA.

Cada uno de los planes de la empresa se deben determinar en números y valores durante el periodo presupuestal, para que el presupuesto sea evaluable, controlable y útil.

DE OBJETIVO.

Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible sin las metas a alcanzar por la empresa para el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es una consecuencia no solo congruente con los fines y objetivos sino también forma parte de los mismos.

COMUNICACIÓN.

Todos los involucrados deben tener una comunicación efectiva y oportuna, tanto del jefe hacia los subordinados como a la inversa.

AUTORIDAD.

No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de la autoridad no sea tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final de las actividades bajo su jurisdicción.

COORDINACIÓN.

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

RECONOCIMIENTO.

Debe reconocerse ó dar crédito al personal por su trabajo eficiente, lo que ayudará al éxito del presupuesto.

EXCEPCIÓN.

Habrà que tomar en cuenta que nada es absoluto, por lo que podrán presentarse situaciones excepcionales y hay que considerarlas como tales; continuando con los planes. Se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver aquellas operaciones excepcionales, encontrándose también en disposición de atender exclusivamente aquellos resultados que se encuentran fuera del presupuesto y constituyen la excepción, denominándose Administrar por Excepciones.

NORMAS.

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa, por lo tanto el establecimiento de normas claras y precisas contribuyen favorablemente a las utilidades y a producir otros beneficios.

ORDEN.

La planeación y el control presupuestal deben apoyarse en una organización que cuenta con una estructura formal, esto es representada en un organigrama estableciendo líneas de autoridad y responsabilidad precisa así como las funciones de cada uno de los miembros del grupo directivo.

CONCIENCIA DE COSTOS.

Para el éxito del negocio, cada decisión tomada por un individuo tiene un efecto sobre los costos; cada funcionario debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos. De cada una de esas funciones alternativas a tomar, debe elegirse siempre la mejor conociendo la repercusión que van a tener, es decir, tener conciencia de lo que cuesta.

De los principios antes señalados, el autor JORGE E. BURBANO RUIZ, los clasifica en cinco grupos de acuerdo a las etapas del Proceso Administrativo como son:

DE PREVISIÓN.

Incluye los principios de predictibilidad, determinación cuantitativa y objetivo.

DE PLANEACIÓN.

Incluye los principios de precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.

DE ORGANIZACIÓN.

Comprenden los principios de orden y comunicación.

DE DIRECCIÓN.

Incluyen los principios de autoridad y coordinación.

DE CONTROL.

Comprenden los principios de reconocimiento, excepción, norma y conciencia de costos .

Estos principios constituyen la razón de ser de los presupuestos y la observancia de ellos en el proceso de planificación general de la empresa es básica, puesto que sirve de apoyo a la técnica de elaboración de presupuesto .

1.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES

Sin duda la aplicación de un sistema presupuestal adecuado va a aportar a cualquier empresa ciertos beneficios, aunque también tiene sus limitaciones .

Dentro de las ventajas que presentan son los siguientes :

- Cada uno de los integrantes pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la empresa hace un estudio de un problema, creando entre sus miembros el hábito de analizarlos, y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas en el caso de que al ser revisadas las iniciales y al hacer un autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.
- Procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de los recursos.
- Se crea a los integrantes de la empresa la necesidad de idear medidas para usar eficazmente los recursos de la empresa; al estar convencidos de que éstos tiene su costo.

- Facilita la vigilancia ejecutiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar en forma efectiva.
- Existe mayor coordinación, ya que todos los departamentos se ven motivados a cooperar para alcanzar los resultados fijados.

Por otra parte existen ciertas limitaciones que presenta el Sistema Presupuestal como son:

Partiendo de que la construcción del plan presupuestal se basa en pronósticos de las condiciones futuras los cuales son datos estimados y como tales estarán sujetos al juicio o experiencia de quienes fueron los encargados de plantearlos; por lo que puede producir más daño que beneficio si este no ha sido bien concebido.

- La colaboración de todo el personal es fundamental, pues el prescindir de algunos integrantes de la escala organizativa, se reflejará en los planes futuros de la empresa, con lo cual no se lograrán las metas preestablecidas.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios podrán esperarse cuando el personal que colaboró en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.
- El plan presupuestal es sólo una herramienta de la gerencia de ahí que, si un presupuesto no ha sido concebido de una manera clara, concisa y razonada no podrá reemplazar los logros que se proponga una administración.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios importantes que surjan, de otra se perdería el sistema del mismo.

1.5. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO .

Existen distintos puntos de vistas desde los cuales se pueden contemplar los presupuestos, en realidad éstas diferentes formas obedecen tan sólo a características particulares del mismo.

A continuación expondré una clasificación según algunos autores de acuerdo a los siguientes aspectos:

POR EL TIPO DE EMPRESA O EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN:

PÚBLICOS.

Son aquellos que determina el gobierno federal, estatal, empresa descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

PRIVADOS.

Son los presupuestos que realizan las empresas particulares como herramientas para planificar todas las actividades de la empresa .

POR SU CONTENIDO SE DIVIDEN EN:

PRINCIPALES.

En este tipo de presupuesto es donde se concretan los aspectos modulares de todos los presupuestos de la empresa .

SECUNDARIOS .

Son aquellos que contienen de una manera analítica las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos que integran la organización .

POR SU FORMA SE DIVIDEN EN:**FLEXIBLES O VARIABLES .**

Estos presupuestos permiten cierta elasticidad por posibles cambios a fluctuaciones propias, lógicas o necesarias ya que los presupuestos prevén de antemano la existencia de una variación.

Este tipo de presupuesto tiene aplicación en los presupuestos de gastos de ventas, administración y de fabricación.

RÍGIDOS, ESTÁTICOS O FIJOS.

Son aquellos que durante un período presupuestal se mantienen invariables debido a que fueron elaborados con razonable exactitud obligando a la empresa a apearse a su contenido.

De ésta manera se estará efectuando un control anticipado, ésta forma de control dió origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

POR SU DURACIÓN.

Dentro de esta clasificación el presupuesto se adapta a las necesidades de cada empresa sabiendo que entre mayor sea la duración del presupuesto tendrá más posibilidades de error, los cuales se clasifican en :

CORTO PLAZO .

Son aquellas donde la planificación se hace para cumplir el ciclo normal de operaciones de una empresa (un año).

MEDIANO PLAZO .

Comprende aquellos presupuestos que se preparan por períodos de más de un año y menor de cuatro años .

LARGO PLAZO .

Dentro de ésta clasificación podemos ubicar los planes de desarrollo que adoptan el estado y las grandes empresas; por ejemplo el estado motivado por los cambios de gobierno en cada periodo presidencial los candidatos exponen sus propios programas y posteriormente los ejecutan en el ejercicio y los plasman en los Planes de Desarrollo .

En el caso de las grandes empresas adoptan planes de éste tipo, generalmente se refiere a la adquisición de activos fijos .

POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN SE DIVIDEN EN :**ESTIMADOS .**

Se forman sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan sólo la probabilidad de que suceda como se ha planeado.

ESTÁNDAR.

Estos se formulan sobre bases científicas que nos permiten un mínimo grado de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores representan los resultados que se deben obtener.

POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS SE DIVIDEN:**ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA.**

Se le conoce normalmente como Balance General Proforma; el cual muestra los saldos de las cuentas del Activo, Pasivo y Capital Contable de una empresa a una fecha fija futura .

DE RESULTADOS .

Este muestra la utilidad o pérdida neta de un ejercicio en un periodo futuro y se le denomina Estado de Resultados Proforma .

DE COSTO .

Estos son los que contienen las erogaciones en las que la empresa incurrirá a una fecha futura por las ventas que realice.

POR SU APLICACION EN LA EMPRESA SE DIVIDEN EN:**DE OPERACIÓN.**

Comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa como son: ventas, producción, compras, gastos de operación, etc., algunos de los cuales están íntimamente ligados con los rubros que integran el presupuesto financiero.

FINANCIERO.

Se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y la relación que debe existir entre los Activos, Pasivos y Capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el Flujo de Efectivo y la composición del capital social y utilidades retenidas para conocer la liquidez y rentabilidad de la empresa.

CAPITULO 2

2. METODOLOGÍA EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

2.1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

Para implementar un sistema presupuestal en cualquier empresa el autor Jorge E. Burbano R. señala los siguientes aspectos para llevarlo a cabo como son:

1. EJERCER UNA LABOR DE CONCIENTIZACIÓN.

Esta deberá darse en todos los niveles de la empresa tanto a nivel operativo como administrativo por parte de la dirección de la empresa.

El personal operativo es clave pues en él descansa la ejecución de lo que la dirección se ha propuesto sin embargo esta tarea es la más difícil pues la mayor parte de las personas conviven con sistemas tradicionales y son renuentes al cambio.

Es importante tener presente en ésta etapa lo siguiente:

- a) Los encargados de la planeación deben proponer un conjunto de alternativas seleccionando las más adecuadas, evaluando los criterios, posibles consecuencias y la aceptación por parte de los encargados de ejecutar esos planes.
- b) Deben conocer las habilidades de las personas y procurar que se comprometan con las tareas a realizar.
- c) El plan debe generar compromiso y cumplimiento de parte de quienes planean y ejecutan las funciones. Para ésto debe haber confianza en lo que se está realizando y en quienes lo van a ejecutar, así como la comunicación también es importante.

Además se deben resaltar las ventajas del sistema, los beneficios que reporta a mediano como a largo plazo y sus limitaciones.

Por último se debe tener presente al personal que trabajan para la organización, sus fortalezas y debilidades; entendiéndose a las primeras como los factores o actividades de una organización que se manejan muy bien y producen los mejores resultados; y las debilidades de la organización son los factores o actividades que limitan la actuación de la empresa y requieren de mejoramiento para incrementar su eficiencia. Ambos elementos conforman el diagnóstico interno de una entidad.

2. DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA.

El punto de partida es hacer un análisis del entorno a través de un diagnóstico general sobre la empresa en la cual se planearán sus actividades por parte de las personas encargadas de formular los planes y cuantificarlos en el presupuesto.

Para conocer a la empresa en forma integral es necesario conocer el medio interno y externo de ésta. La empresa y lo que en su interior se desenvuelve (medio interno), donde se analizan aspectos propios de la empresa por su forma peculiar de ser y que la hacen diferente de otras de su mismo género.

Las condiciones económicas, políticas, sociales, de mercados, conforman el medio externo de la organización como por ejemplo se tienen: la aceptación del producto o servicio en el mercado, el buen nombre de la empresa, el porcentaje de participación en el mercado, la competencia nacional e internacional, la inflación y la estabilidad política, económica y monetaria son variables que afectan los resultados reales de un negocio y que influyen lógicamente en los resultados de un presupuesto.

Por tanto, existen dos tipos de variables que inciden fundamentalmente en el comportamiento de la empresa. Las variables controlables que son del dominio territorial de la administración como: Objetivos, políticas, estrategias adoptadas, calidad del producto o servicio, campañas publicitarias, entre otras. Y las variables no controlables aquellas que la empresa no puede

controlar como son: La inflación, disposiciones del gobierno, comportamiento de la economía (tasas de interés), crecimiento del mercado, etc.

3. DEFINIR ACTIVIDADES DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE FORMULAR EL PRESUPUESTO.

Designar el Comité de Presupuestos.

Aquí es importante evaluar el tamaño y la capacidad económica de la empresa. Si la empresa es pequeña y el encargado de la elaboración del presupuesto es el departamento de Contabilidad, el contador debe:

- a) Efectuar continuas pláticas con la dirección de la empresa así como con los encargados de los departamentos respecto al sistema y a las políticas de la organización.
- b) Revisión de la estructura orgánica del manual de cuentas del sistema de costos y diseño de los formatos del control.
- c) Redacción de un manual de presupuestos.
- d) Enseñanza de la técnica presupuestaria al personal en caso de ser necesario.
- e) Elaborar cédulas que sirvan de guías para los informes periódicos que deban reportarse.
- f) Hacer análisis amplios de las variaciones, tratar de detectar las posibles causas de ellas y sugerir medidas correctivas.

Si la empresa tiene capacidad económica podrá disponer de los servicios de una sección de presupuestos y para el mejor funcionamiento de ésta designará un Comité de Presupuestos integrado por todas las personas que tienen mayor autoridad en un departamento o sección. Siendo encabezado por el responsable del presupuesto, generalmente es el Director de Finanzas, Gerente General o propietario, e integrado por los jefes de departamentos de ventas, producción (en caso que la empresa sea de producción), compras, personal, etc.

(6) Teodoro Lang describe algunas de las principales funciones del Comité:

- Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el Director de Presupuesto, analizarlos y hacer las observaciones necesarias.
- Estudiar los cambios a los presupuestos preestablecidos.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- Considerar y aprobar los cambios que se propongan al presupuesto general una vez que se inicien las operaciones normales de la empresa.
- Recibir y estudiar los informes sobre presupuesto que muestren los resultados reales y no reales.

En el subcapítulo siguiente se mencionan en forma específica las funciones del Director de Presupuesto, y las etapas de preparación del presupuesto.

4. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PRESUPUESTO.

Un manual es un folleto o carpeta en que se concretan en forma sistemática una serie de elementos para un fin concreto; busca orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo de la empresa.

La preparación de los presupuestos es una actividad de cooperación en la que interviene un gran número de personas, para coordinar los esfuerzos individuales es importante dejar por escrito el procedimiento para confeccionarlos.

Como sabemos los procedimientos en los negocios son repetitivos y la mejor manera de manejarlos es mediante la aplicación de prácticas manuales. El contenido del Manual de Presupuestos debe incluir:

- **OBJETIVOS DEL PLAN PRESUPUESTAL.** En el que se establece encontrar el mejor camino a seguir en las actividades de la organización para obtener una retribución por el capital y esfuerzos invertidos. Este objetivo va encaminado a mostrar el propósito de los presupuestos como herramienta de planeación y control.
- **ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA CUAL FUNCIONA EL PRESUPUESTO.** Se refiere a la organización del personal que interviene en toda la operación del presupuesto.

- **LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS A CARGO DE ELABORAR EL PRESUPUESTO.**

- **LA DURACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL.** Debe estar determinado por un periodo total y éste dividido en subperiodos, por ejemplo: el presupuesto anual dividido en 4 trimestres y éstos en meses. Conforme lo requiere la empresa.

- **PROCEDIMIENTO PARA LA APROBACIÓN Y REVISIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.** El director de presupuestos recibe informes comparativos de cifras reales contra presupuestadas mensualmente con el análisis de las variaciones y recomendaciones para cambios en el presupuesto de acuerdo con situaciones especiales encontradas durante el periodo presupuestal.

- **FECHAS EN LAS QUE DEBERÁN ESTAR LISTAS LAS CÉDULAS Y LOS INFORMES RELACIONADOS CON LOS PRESUPUESTOS.**

- **PROCEDIMIENTOS PARA HACER CUMPLIR EL PRESUPUESTO.**

- **CÉDULAS Y DEMÁS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO.**

- **LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PERSONAL RELACIONADAS CON EL PRESUPUESTO.** Esto es la descripción de las principales actividades que se deben efectuar en los departamentos y las personas que los realizan.

5. ÁREAS DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTAS EN LA CONFECCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Su función consiste en facilitar el cálculo de los mismos o contribuir a la correcta ejecución y control del sistema presupuestal, entre las principales se encuentran:

La ECONOMÍA. Se emplea como herramienta en el análisis económico de la empresa en forma particular y su relación con el sector en forma general; sirve de base para una adecuada presupuestación.

La ESTADÍSTICA. Proporciona herramientas importantes como los métodos de cálculo de pronósticos y otros que son elementos importantes para reducir la incertidumbre.

La ADMINISTRACIÓN. Suministra conceptos esenciales de las funciones administrativas que son claves en la elaboración de presupuestos.

La CONTABILIDAD. En su concepto integral sirve de soporte al sistema.

Las FINANZAS. Permiten el análisis global o por partes del sistema, y sirven de fundamento a la elección de las mejores alternativas para tomar la decisión definitiva.

2.2. ETAPAS PARA LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO.

La elaboración del presupuesto es una fase importante para el éxito de la planeación. El éxito o fracaso del mismo dependerá de la exactitud con que se haya elaborado éste, ya que una deficiente estimación de las partidas presupuestales traería como consecuencia una planeación equivocada y por consiguiente, el fracaso del proceso presupuestal que involucran a la empresa en graves consecuencias negativas, y por el contrario, un presupuesto bien elaborado cubriendo todas las operaciones de la empresa será de gran ayuda en la toma de decisiones resultantes de la planeación en la empresa.

Teniendo presente que dentro de los requisitos de los presupuestos el C.P. Héctor Salas G. nos dice: El propósito básico es formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida, a continuación se mencionan las etapas para la elaboración del presupuesto:

CONSTRUCTIVA.

Esta etapa corresponde a la planeación y elaboración de los presupuestos. En primer lugar tiene que definirse cual será el personal encargado de formular, aprobar y expedir los presupuestos. Posteriormente la preparación de los presupuestos parciales que incluye un estudio preliminar y la coordinación de todos los departamentos de la empresa a través de un calendario de información a entregar para integrarla dentro del presupuesto general.

Teniendo la información lista para su aprobación, esta etapa concluye con una expedición a todos los ejecutivos de la organización, mostrándoles los objetivos generales y particulares de la organización para cumplir con el objetivo que se les encarga.

DE APLICACIÓN.

Conforme comienza a transcurrir el año presupuestado se realiza una comparación de datos reales contra los presupuestados para determinar las variaciones que se generen en cada una de las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados. Es importante que esta información sea oportuna para tomar medidas correctivas en caso de que se requieran.

DE ANÁLISIS.

Cuando ya se tienen determinadas las variaciones se identifican las más importantes, después de realizar un análisis de movimientos de dichas cuentas con el parámetro considerado para el presupuesto, de ésta forma, comparando lo real contra lo presupuestado se puede llegar a varias conclusiones que son:

- a) El presupuesto no fue determinado correctamente, tomando en cuenta éste error para los próximos pronósticos.
- b) Cuando la información es desvirtuada por errores en la aplicación contable de las partidas, las cuales deben depurarse.
- c) No se está cumpliendo con lo planeado para conseguir los objetivos.

Este último punto es de mayor interés para los dirigentes en la toma de decisiones, de evaluar el camino a seguir para lograr las metas al menor costo social y económico posible.

Para ésto, es necesario señalar las funciones que desempeña el director de presupuesto, ya que juega un papel muy importante y trascendente en el desarrollo del sistema presupuestal y se mencionan a continuación:

- Desarrollar un procedimiento en la preparación y presentación de los presupuestos, así como el análisis de los informes para su aprobación con fechas preestablecidas.
- Solicitar datos sobre resultados anteriores, a los departamentos de contabilidad y estadística así como tendencias futuras previstas que se requieran para presupuestos particulares.
- Coordinación de los departamentos en cuanto a estimaciones necesarias para integrar un plan global.
- Presentar estados financieros tentativos basados en las estimaciones departamentales, los cuales se presentarán al comité con las correspondientes recomendaciones.
- Obtener datos del departamento de contabilidad que sirvan como medios para analizar el comportamiento histórico de la empresa.
- Suministrar al comité la información necesaria para estudiar y aprobar el presupuesto.
- Prepara análisis especiales de la ejecución del presupuesto que necesiten el gerente general, el comité ó los jefes del departamento.

El director ó encargado de los presupuestos realiza actividades importantes todo el tiempo para obtener el trabajo completo y alcanzar los objetivos.

El proceso presupuestal se lleva a cabo de la siguiente manera:

PREINICIACIÓN O PREPLANEACIÓN.

Esta fase se lleva a cabo a la mitad del año o bien, en el último trimestre del año que precede al que se va a presupuestar, donde se evalúan los resultados obtenidos tratando de aprovechar las experiencias. Se hace un análisis de factores sociales, políticos y económicos

que hayan marcado pauta en la economía nacional, se analiza el comportamiento de la empresa con el propósito de reevaluar o fijar los objetivos generales y específicos que se propone alcanzar la administración, ya sea a corto ó largo plazo.

Una vez definidos éstos objetivos, la gerencia asignará recursos escogiendo aquellos que deba alcanzar en primer término en el período a presupuestar y luego fijar estrategias. Después será conveniente fijar políticas en relación con las compras ó pagos de material, las ventas, créditos, inversiones en activos fijos, financiamientos, etc.

Debe existir coordinación entre los objetivos y estrategias fijadas, por ejemplo, si el objetivo es incrementar las ventas será conveniente proveer las estrategias necesarias para lograr ese incremento ya sea en aspectos relacionados con precios, calidad del producto o servicios, etc.

Los objetivos y políticas propuestas por la gerencia y su comité asesor deberán ser entregados para conocimiento tanto del personal administrativo como operativo.

Con base en ellos cada jefe de departamentos elabora sus propios planes y a su vez los complementa de acuerdo a sus propias perspectivas y de acuerdo a las que tengan otros jefes de departamento. Se hace una revisión de los planes y con los ajustes correspondientes se entregan a la gerencia, la cual los revisa, evalúa y decide su publicación, con base en los planes que sustentan los jefes de departamento la gerencia prepara un informe, el cual tratará de sintetizar los objetivos de la compañía en cuanto a crecimiento, inversiones, programa sobre reducción de costos, etc. Para complementar se incluye un estado de pérdidas y ganancias de los últimos años y un análisis comparativo de utilidades.

Esta etapa es demasiado importante pues no sólo sirve para centrar la atención en los aspectos económicos, sociales y políticos que inciden en el comportamiento de la empresa, sino que obliga a pensar en objetivos correlacionados e integrar al personal para que todos trabajen por lograr esos objetivos.

ELABORACIÓN.

Esta etapa puede iniciarse en los 30 ó 45 días antes del inicio del año presupuestal. Comienza con el informe aprobado por la gerencia en el cual cada jefe de departamento prepara los programas operativos y financieros y los remite al director de presupuesto. Estos programas se apoyan en los objetivos y políticas fijados y determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función del tiempo y se basan en las diferentes tareas que se deben realizar en el periodo sujeto a presupuestación.

La cuantificación de los programas a presupuestar se plasma en estados financieros, correspondiendo al personal de cada departamento delinear sus planes así, el jefe de ventas en colaboración con su personal planifica la cantidad a vender, los precios, la zonas de distribución de los productos, presupuestos de publicidad, promoción, gastos de venta y demás planes operativos relacionados con la función de venta.

El jefe de producción deberá preparar sus programas de cantidad a producir e inventarios teniendo en cuenta los planes de venta y la capacidad normal de producción de la empresa.

El jefe de compras debe solicitar cotizaciones con base en las mejores condiciones ofrecidas, elaborar su presupuesto de compras.

El jefe de personal debe determinar las necesidades de éste, explorar fuentes de reclutamiento y según la disponibilidad del personal elaborar su presupuesto.

El tesorero elabora el estado de flujo de caja.

Los programas de inversión de capital requeridos por los diferentes jefes de departamento para llevar a cabo sus programas operativos, también deben enviarse al director de presupuesto. Una vez que éste haya recibido toda la información de los diferentes departamentos, comienza a asignar valores monetarios a los diferentes programas departamentales a través de las cédulas diseñadas para dicho efecto.

Terminada ésta labor, se consolida la información en resúmenes semejantes a los estados financieros proyectados que se presentan a fin de año y se remiten a la gerencia con comentarios y recomendaciones. Una vez hecho su análisis y la discusión de las conveniencias financieras se hacen los ajustes necesarios y se publica.

EJECUCIÓN.

En el campo presupuestal ésta etapa es tan importante como las anteriores, debido a que ésta es la forma de materializar los planes y objetivos propuestos, aquí actuó como principal impulsor el comité de presupuestos, si cada uno de ellos sabe lo que desea y hasta donde quiere llegar podrá alcanzar las metas propuestas.

Con el objeto de actuar con mayor eficiencia pueden delegar responsabilidades en el personal subordinado y aún más fijar metas específicas de ejecución del período quincenales o mensuales y en colaboración con el director de presupuestos, cada jefe de departamento podrá asignar sus propias metas de ejecución sin olvidar que éstas comprometen recursos y son sujetos de vigilancia continua. En concreto el papel del director de presupuesto es colaborar con los jefes de departamento para que se lleve a cabo lo planeado y presentar reportes continuos de ejecución.

CONTROL.

Como ya se ha señalado la importancia de ésta etapa, porque nos sirve de medio de comparación entre las actividades sujeto de presupuesto, las cuales expresan las metas que se propuso la dirección de la empresa y el desenvolvimiento de sus diferentes operaciones.

Mediante ésta etapa se puede determinar hasta que grado el optimismo de los ejecutivos puede cuantificarse. Dentro de las actividades más importantes a realizar son:

- a. Preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa comparando lo real con lo presupuestado.
- b. Análisis y explicación de variaciones

c. Implementación de medidas correctivas ó modificaciones del presupuesto cuando se juzgue necesario.

EVALUACIÓN.

Una vez que termine el período presupuestal se debe hacer un informe global crítico de los resultados obtenidos, que muestre no sólo las variaciones sino también como se comportaron todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Analizar fallas que se cometieron en etapas iniciales para preparar el informe presupuestal así como aquellas que se detectaron en su ejecución .

Las experiencias obtenidas no sólo en el año sino las que puedan vislumbrarse en su evaluación deberán capitalizarse para años posteriores,

2.3 ESTRUCTURACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Los presupuestos que se requieren utilizar en una empresa dependerán de su tamaño, necesidades de planeación y control, de su capacidad administrativa y organizacional.

La elaboración de los presupuestos tiene como objetivo específico expresar en términos de dinero el contenido de su plan de operaciones ya sea, industrial, comercial o de servicios. Para ésto se dividen las operaciones de acuerdo a su aplicación en dos tipos de planes que son:

El Plan de Operación y el Plan Financiero, El punto de partida para la preparación de éste último es el plan de operación, el cual describe las actividades que la empresa desarrolla. Es

el de utilización más frecuente y debe ser preparado tomando como base la estructura de la organización involucrando y responsabilizando a los gerentes encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el presupuesto. Como su nombre lo indica en éste se predeterminarán las operaciones de la empresa, y lo integran los presupuestos de ventas, compras, personal, gastos de venta y administración, etc.

El volumen preliminar de ventas es el dato más importante para la preparación de los presupuestos, ya que de él se derivan una serie de elementos que afectan a los demás departamentos de la empresa, del volumen de ventas dependen los volúmenes de producción inventarios y compras de materias primas; en él se basan los costos y gastos directos e indirectos de producción, administración y ventas; el personal para el año presupuestal también depende en su mayor parte del volumen de ventas planeado.

La preparación del presupuesto de ventas comprende los siguientes pasos:

- El pronóstico de ventas.
- El plan de mercadotecnia.
- El presupuesto de publicidad y promoción.
- El presupuesto de gastos de venta.

Como primer paso en la preparación del presupuesto de ventas, el pronóstico de ventas expresa el potencial de demanda y abre el camino a una planeación eficiente de mercadotecnia. Para convertir en un plan de mercadotecnia, la gerencia debe tomar ciertas decisiones de políticas acerca de aspectos como fijación de precios, participación en el mercado, nivel de actividad promocional, entre otras. Estas decisiones y planes administrativos establecen control administrativo al pronóstico de ventas pasivo.

El plan de mercadotecnia se basa no sólo en el pronóstico de ventas, sino también en el nivel de gastos de publicidad y de promoción de ventas, por ello es importante considerar a los presupuestos de gastos de venta y publicidad como parte del presupuesto total de ventas.

Así el plan de mercadotecnia es una tarea básica del departamento de ventas. Es decir, el Presupuesto de Ventas debe apoyarse en el mercado, ya que las ventas anuales del producto estarán condicionadas por los precios que rijan la economía, factores que no están bajo el control de la empresa.

El Presupuesto de Inventario.

Por lo general el primer paso al analizar cualquier situación de inventario es separar los inventarios totales en: materias primas, materias primas en proceso y artículos terminados.

Para obtener un presupuesto total de inventarios, éste tiene como objetivo estabilizar la producción puesto que esto permite alcanzar una mayor eficiencia y una reducción en el costo. El presupuesto óptimo de inventarios deberá ser determinado entre un suministro constante a las líneas de producción y a la minimización de los niveles de inventarios.

El Presupuesto de Producción.

Se elabora con base en las ventas proyectadas para el período que abarca el presupuesto. Esencialmente consiste en determinar el número de unidades de cada uno de los productos que se fabricarán para cubrir el presupuesto de ventas.

Presupuesto de Compras.

Este tiene como objetivo abastecer de materiales específicos los almacenes, apoyado en un programa para la adquisición oportuna de los materiales considerando que se busca el mercado de abastecimiento, adquisición en las mejores condiciones de precios, calidad, el material requerido y tiempos de entrega.

Presupuesto de Mano de Obra.

Se constituye por las estimaciones de mano de obra que se requieren para fabricar los productos, tanto en unidades como en montos de acuerdo con el programa de producción.

Para estimar las necesidades en cuanto a unidades debe considerarse la cantidad total de productos a fabricarse, el número de horas que se emplearán para terminar un producto. En cuanto a la estimación de monto de mano de obra debe considerarse la cuota hora-hombre de cada departamento productivo, si la mano de obra es calificada, las prestaciones establecidas en el contrato de trabajo, los cambios de salarios que pudieran suceder durante el período que abarca el presupuesto.

Presupuestos de Gastos Indirectos.

El objetivo es determinar mediante una estimación los costos indirectos de producción que son necesarios para el período del presupuesto.

Presupuesto de Gastos de Administración.

Por lo general son gastos constantes que se refieren a todas aquellas erogaciones que son consecuencia de la administración y control de las funciones de la empresa. La base para la elaboración de éste presupuesto son los análisis de los gastos incurridos en años anteriores obteniéndose así, que cantidades fueron pagadas por cada concepto, cuales son fijos y cuales variables, y con relación a que varían.

Presupuesto de Otros Gastos y Productos.

En éste presupuesto se consideran todas aquellas partidas de gastos o productos que no son propias de la actividad normal de la empresa. Entre los más importantes se mencionan los siguientes:

GASTO. Intereses pagados por créditos bancarios.

PRODUCTOS. Intereses ganados en inversiones y valores, utilidad en venta de activos fijos, descuento por pronto pago a proveedores, entre otros.

Una vez que se llega a la utilidad antes de impuesto se procede a calcular el ISR y el PTU para llegar a la utilidad neta, la cual es la cifra más importante del presupuesto, señala el

resultado de la gestión operativa de la empresa, además se sabe si realmente satisface la inversión de los accionistas.

EL PLAN FINANCIERO. Es la planeación de la estructura financiera de la empresa, esto es, la combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la empresa. En éste se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja, y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios, así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir, apoyados en el balance general y el estado de resultados presupuestados así como el presupuesto de caja forma parte de los elementos básicos del plan financiero.

El presupuesto de caja o de efectivo es un programa dividido en periodos de tiempo, de los ingresos y egresos de efectivo. Su finalidad principal es la de proporcionar un control de efectivo a un nivel de detalle que no es posible obtener con el Balance General únicamente.

Este presupuesto está constituido por los saldos disponibles en caja, bancos, valores y títulos de crédito fácilmente convertibles a efectivo, comprende el origen y la aplicación de los recursos durante el periodo del presupuesto, los cuales pueden clasificarse como sigue:

INGRESOS POR:

Ventas por productos o servicios.

Anticipo a clientes.

Intereses.

Ventas de activo fijo.

Aumentos de capital.

Descuentos de capital.

Descuentos de títulos de créditos.

Otros.

EGRESOS POR:

Compra de materiales.

Mano de obra.

Pago de gastos de venta, administración, producción.

Impuestos.

Inversiones capitalizables.

Compras de valores.

Dividendos.

Otros.

Respecto a los ingresos, la estimación de la cobranza depende en gran parte a la política de la empresa, así como del tipo de negocio de que se trate. Los cobros a clientes tienen su origen en las ventas que realizamos o bien de anticipos a cuenta de mercancía aún no entregada. Si las operaciones fueran a crédito a través de valores negociables, mismos que se pueden descontar en el banco, los cobros se pronostican de acuerdo con las condiciones de venta.

El Balance General proyectado constituye la herramienta básica para la estimación de los requerimientos de efectivo.

Para proyectar el balance general deberá elaborarse primero el Estado de Resultados con objeto de determinar el traspaso a las utilidades.

El plan de operación integrado por los presupuesto de ventas, compras, producción, mercadotecnia, mano de obra, gastos, establecen las bases para la proyección del estado de resultados proyectado.

Asimismo, el plan de operación determina los niveles de los activos y pasivos circulantes, por tanto la proyección de estos renglones, junto con el incremento del renglón de utilidades o pérdidas por aplicar integran el balance general presupuestado. Una vez que se ha preparado éste último se puede proceder si es necesario a la formulación del estado de origen y aplicación de recursos presupuestado, ya que inmediatamente revela cualquier cambio en las relaciones del balance general que resultan del plan financiero.

Cabe mencionar al Presupuesto de Inversiones Permanentes que está relacionado con la adquisición, venta y reposición de activos fijos, que aunque se prepara por separado su resultado está íntimamente relacionado con el plan financiero y el plan de operación.

Para poder hacer un presupuesto de inversiones permanentes se debe justificar la inversión a través de las diversas técnicas de análisis y evaluación de proyectos de inversión para tomar decisiones acerca de su adquisición. Debido a que éstas son utilizadas por varios años dentro de los negocios, se deben compaginar con los objetivos de la compañía, así como con sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

El presupuesto de capital comprende los planes de la dirección para la ampliación y reducción de la fábrica, edificios, la maquinaria y equipo, las mejoras, renovaciones mayores, reemplazos y otras decisiones mayores que exigen recursos. El enfoque básico del presupuesto de capital debe ser a base de proyectos aprobados por la dirección.

Los problemas básicos giran alrededor de la necesidad de mantener instalaciones apropiadas para el crecimiento del negocio y para satisfacer la demanda de los clientes y hacer frente a la competencia, por ello la planificación y el control directivo son de vital importancia.

La planeación a largo plazo es cada vez más usada en las empresas y cubre generalmente periodos de 5 años o más. Este presupuesto no es preparado con mucho detalle, como cuando se prepara un presupuesto anual. Frecuentemente se elabora sin la intervención o participación de personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la dirección general los planes que guiarán a la empresa, las necesidades de expansión, nuevos productos de inversión, de capital, etc.

Para precisar qué lapso abarcarán nuestros presupuestos debe tomarse en consideración el tipo de negocio y los productos que se manufacturan. El número de meses o años que abarque el presupuesto dependerá del uso que se le destine, puede ser a corto o largo plazo ya que ambos tipos de planeación son necesarios.

El plan a largo plazo es por naturaleza, de carácter estratégico, aunque no ignora los detalles se concentra más bien en los objetivos generales y señala el rumbo que debe seguir la empresa para llegar a esos objetivos. Como por ejemplo, la industria automotriz, cuyos modelos son diseñados con años de anticipación a su venta.

CAPITULO 3.

3. PLANIFICACION Y CONTROL PRESUPUESTAL EN EMPRESAS DE SERVICIO.

3.1. ASPECTOS GENERALES DE EMPRESAS DE SERVICIO.

La planificación y el control como he señalado, son funciones inseparables y necesarias en todo tipo de negocio, ya que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a menos que primero sepan a donde quieren ir. De tal forma, cualquiera que sea la actividad de una empresa ya sea producir, vender o prestar algún servicio, dichas funciones son esenciales, y no solo para empresas lucrativas sino también para organizaciones que no tienen fines de lucro, las cuales no obtienen utilidades pero si gastan fondos y manejan grandes cantidades de dinero.

El enfoque que se dará en ésta parte del trabajo es a una empresa que presta servicios de vigilancia ya que el capítulo 1 y 2 describen aspectos generales del presupuesto y la metodología para su elaboración del sistema presupuestal, considerado dentro de la empresa privada y en el sector industrial el cual es el más común. Este va a servir de referencia para señalar algunas diferencias importantes con las empresas de servicio.

El presupuesto para empresas industriales requiere de la coordinación de las ventas con la producción, por la necesidad de controlar los niveles de inventarios, sin embargo en las empresas de servicio no existen inventarios como en las de producción, ésta es una de las diferencias en la administración de una empresa de servicios.

La principal diferencia en los presupuestos de las empresas de servicios se relaciona con los tipos de costos incurridos y por ello, con las técnicas de control aplicables. En la mayoría de

las empresas de servicio, el principal elemento del costo es el personal, ésto se refleja en salarios, sueldos, comisiones, gratificaciones y prestaciones. Por ello, las técnicas presupuestales se refieren fundamentalmente a planear el uso de los recursos humanos y a controlar la eficiencia del personal.

En forma concreta nos referiremos a un tipo específico de servicio, de vigilancia especializada y custodia de valores de establecimientos industriales, comerciales, bancos e instalaciones diversas.

El uso de un buen sistema presupuestal de planeación y control puede facilitar la mejor estimación con tasas presupuestales para las diferentes operaciones del trabajo. En la mayoría de las compañías de servicio se requiere de un gran esfuerzo en el trabajo, y los servicios generalmente se llevan a cabo después de que se reciben las órdenes.

Consecuentemente, una compañía de servicios se enfrenta no sólo con el mismo problema de elaborar un presupuesto total ó plan de utilidades para el año siguiente, sino que también requiere establecer un buen control presupuestal que se coordine con un plan firme de organización.

Una de las principales ventajas que puede prestar un sistema presupuestal de planeación y control para una compañía de servicio es el plan de utilidades anual. Pero cuando la compañía ha estado operando bajo un procedimiento que simplemente exige la elaboración de presupuestos anuales de gastos en base a los gastos reales del año anterior, la gerencia sacrifica la oportunidad de estudiar y aprobar los costos en términos de su capacidad de producir utilidad. En tal caso la gerencia no obtiene el beneficio de la planeación integrada, que resulta cuando los niveles de costos y gastos se asocian con el presupuesto de ingresos.

Desde el punto de vista de organización, las compañías de servicio pueden definir su estructura en términos de tres tipos básicos de departamentos los cuales facilitan la planeación y el control presupuestal. Estas clasificaciones departamentales son: Centros de Utilidad, Centros de Servicio y Centros Administrativos.

Partiendo de ésta clasificación y aplicada a la operación de una empresa de servicio de vigilancia para servir de ejemplo se clasifica en:

CENTRO DE UTILIDAD:

Depto. de contratos por servicio.

CENTROS DE SERVICIO:

Presupuestos y estadísticas.

Evaluación y riesgos.

Capacitación.

CENTROS ADMINISTRATIVOS:

Sistemas.

Contabilidad.

Compras.

Tesorería.

El centro de utilidad debe mostrar su razón de ser a través del método de operación usado por la empresa para determinar los costos incurridos, cabe señalar que el departamento considerado como centro de utilidad no significa que sea el de mayor importancia dentro de la estructura organizacional; sino con el fin de mejorar la planeación y el control presupuestal, asignando responsabilidades de acuerdo con la forma en que se llevan a cabo las operaciones del negocio.

Son actividades de los centros de servicio y que apoyan al departamento de contratos por servicio, las siguientes:

- a). Atender las solicitudes de servicio que efectúan las empresas.
- b). Realizar los presupuestos del costo de los servicios, en base al estudio de evaluación y riesgos.
- c). Elaboración del contrato de servicios.

- d). Análisis de las causas de las de los presupuestos rechazados por las empresas.
- e). Trámite de alta de la empresa.

El punto de partida para la elaboración de un presupuesto general es la elaboración de un plan de mercadotecnia integrado por pronósticos de ventas que identifique la cantidad de contratos nuevos y renovados, y clasificados por sector o zona.

Para el establecimiento de un plan de mercadotecnia el encargado del departamento de contratos, que en éste caso representa el centro de utilidad pueda determinar el ingreso que se espera durante el año presupuestado a través de una planeación de ventas cuyo propósito no es solo establecer un plan anual de utilidades, sino también mostrar cual debe ser el volumen de nuevos contratos que se deben generar para el año siguiente.

Tomando como base el número de solicitudes por servicio recibidas por las empresas, obteniendo un porcentaje de los casos en que se realiza dicho servicio, así como en base al control mensual de plazas contratadas.

Posteriormente se deben presupuestar los gastos en que se va a incurrir para prestar los servicios contratados por las empresas, cuyo procedimiento es el siguiente:

En base a una solicitud de servicio, la oficina de presupuesto y estadística elabora un presupuesto del costo por servicio según el número de plazas de los elementos, el grado, el sueldo, despensa, prestaciones y gratificaciones correspondientes.

El departamento de evaluación y riesgos realiza estudios técnicos en áreas internas y externas de la empresa para evaluar el riesgo que representan los puntos vulnerables de seguridad.

Una vez que ha sido autorizado el presupuesto se entrega a la empresa correspondiente el original.

Posteriormente la oficina de contratos recibe memorándum de aceptación del servicio por la empresa, a través del sector; indicando la fecha de inicio del servicio. En base a éste se

elabora la notificación de alta de servicio y la actualización de plazas informando al departamento de nóminas y sistemas de dicho movimiento.

Se registra el alta de la empresa en base a los documentos anteriores y junto con el reporte de información general de la empresa que elaboró el departamento de evaluación y riesgos.

En base a una requisición de contrato se elabora el contrato para ser firmado por ambas partes.

La oficina de asignación de personal se encarga de seleccionar y asignar el personal operativo idóneo de acuerdo con las características de la empresa, a fin de cubrir la demanda existente.

Por supuesto, ésta es una descripción genérica de la operación de la empresa de referencia que nos permite conocer su funcionamiento.

Por cada operación de cada uno de los departamentos se pueden anticipar ciertos costos, que pueden definirse como costos estándar ó esperadas de los costos de operación, que sirven para identificar cuales son los gastos en que se va a incurrir para prestar los servicios que se requieren.

Al relacionar éstas operaciones con las tasas de costos presupuestadas se puede elaborar un presupuesto para el centro de utilidad y para cada uno de los centros de servicio y de los centros administrativos; combinando los presupuestos de operación de cada uno de los centros de utilidad, de servicio y administrativos se obtienen los gastos totales para el año presupuestado.

Los estándares son aplicables solo cuando el contenido del trabajo es en cierta forma rutinario, o puede predeterminarse por estudios o por estimados. Básicamente hay dos métodos por medio de los cuales se pueden establecer las tasas presupuestales y los estándares de operación.

I. - La experiencia histórica. Esto requiere un período de prueba durante el cual se deben acumular datos a menos que ya se encuentren en los registros los datos adecuados. El uso de la experiencia histórica tiene la ventaja de producir cifras reales, en tal forma que los

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

supervisores de operación saben que dichas tasas se pueden lograr. Además el uso de la experiencia histórica les proporciona a los supervisores un indicador real, contra el cual medir su habilidad en relación con mejoras posteriores.

2. - El segundo método es establecer tasas presupuestales basadas en mediciones de trabajo y en estudio de métodos de los cuales expertos técnicos, normalmente procedentes del departamento de métodos y procedimientos, van a cada sección de la empresa y establecen el mejor método para proceso y las partidas de tiempo estándar para cada método en particular. Esta técnica es obviamente mucho más costosa y lleva más tiempo para hacerla funcionar en una empresa grande, pero tiene la ventaja de asegurar a la gerencia que la tasa presupuestal se fijará sobre una base eficiente de operación.

En general, las compañías de servicio se pueden beneficiar con la adopción de un sistema moderno de planeación y control presupuestal. La administración tiene la oportunidad de controlar los costos y planear las utilidades en una forma racional y con una asignación adecuada de la responsabilidad organizacional.

3. 2. PLANEACION DE UTILIDADES.

Uno de los objetivos principales de cualquier empresa es alcanzar máximas utilidades, debe haber un aumento en la utilidad bruta. Esto debe llevarse a cabo a través de cualquiera de éstas actividades:

- a). Aumentar las ventas totales.
- b). Aumentar precios de venta.
- c). Disminuir los costos.

d). Aumentar la producción o introducir nuevas líneas de productos.

Un programa para mejorar utilidades se define como un esfuerzo realizado para promover y administrar la identificación e instalación de los cambios útiles y necesarios, en las áreas de operación que controla la administración y donde las decisiones se toman fundamentalmente sobre bases económicas.

Los programas para mejorar las utilidades invariablemente generan propósitos para cambiar, que afectarán en forma positiva o negativa la apariencia o desarrollo del producto o servicio, las inversiones en equipo, etc.

Los hechos básicos para fijar un programa para incrementar las utilidades son:

1. Definición del alcance del programa, que normalmente es la identificación e implantación de los cambios necesarios y útiles en los métodos de operación y que en general se limita a áreas de operación interna en donde las decisiones se hacen de modo fundamental sobre bases económicas.
2. Reconocimiento de los tres objetivos básicos: Reducción de gastos, reducción de ventas improductivas y reducción de las inversiones en inventario y en capital de trabajo.
3. Nombramiento de un coordinador o director para dirigir el programa ayudado por un comité administrativo de revisión.
4. Uso de personal profesional de ingeniería y sistemas para desarrollar estudios, tanto para identificar las oportunidades como para verificar si son deseables los cambios propuestos.
5. Establecimiento de un procedimiento para calcular los ahorros basados en reglas generales y lógicas comprendidas y aceptadas por todos como base de ajuste al presupuesto.
6. Uso de procedimientos presupuestales para controlar la implantación de cambios y para proporcionar la información a fin de llevar registros de la actuación individual.
7. Uso de un sistema de proposiciones formales, informes de investigación y estudio e informes de progreso con procedimientos de vigilancia y revisión adecuados.
8. Mantenimiento de altos estándares de exactitud e integridad en todas las facetas del programa.

Sin embargo, existen algunos métodos que permitan mejorar el funcionamiento del control presupuestal. La Planeación de Utilidades se apoya en el método del Punto de Equilibrio el cual consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades; es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y gastos.

Este método es un instrumento importante para establecer y hacer funcionar un buen control presupuestal; ya que una vez que se halle el punto de equilibrio, cualquier empresa puede determinar la relación de toda clase de costos y gastos con los ingresos.

Además, una de las características del método del punto de equilibrio es que nos reporta datos anticipados; además de ser un procedimiento flexible que en general se acomoda a las necesidades de cada empresa.

3. 3. EL CONTROL PRESUPUESTAL.

Como ya se ha señalado, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, y consta de tres etapas:

1. Establecimiento de normas o bases de comparación.
2. Operación del control, o sea efectuar las comparaciones.
3. Interpretar los resultados de la comparación es decir, investigar las variaciones y tomar decisiones al respecto.

El primer paso en el proceso de control es establecer los planes. Sin embargo, como los planes varían en cuanto a detalle y complejidad se establecen estándares especiales.

Los estándares son simplemente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa completo de planeación en el cual se toman medidas de desempeño de manera que

nos indique como van las cosas, y la administración de la empresa tenga elementos de análisis, respaldados por los pronósticos elaborados con anterioridad y con una explicación de lo que ha ocurrido en la realidad, para saber en que renglones de la operación de la empresa se está fallando, o bien, en cuales se han logrado las metas establecidas.

La corrección de las desviaciones es el punto en el cual se puede contemplar el control como una parte de todo el sistema de administración y se puede relacionar con las funciones gerenciales.

Cabe señalar, que el control se realiza en todas las fases de la administración, es decir que debe haber control en la planeación, durante la organización e integración y principalmente durante la ejecución del trabajo, imprimiendo dirección a las operaciones.

El objetivo final del proceso presupuestal es que genere la posibilidad de tomar decisiones correctas, oportunas y con anticipación suficiente que los acontecimientos requieren.

Por último, los presupuestos dan la posibilidad de conocer mejor a la empresa mediante la previsión de acontecimientos. Por tanto, al conocer mejor a la empresa permitirá averiguar si se está preparado para aprovechar las oportunidades que se presenten o si se tendrá la capacidad suficiente de enfrentar un conflicto económico que se presente.

La vigilancia de la ejecución de los presupuestos puede ser efectuada por una o varias personas, según la capacidad económica de la empresa; si son varias personas, éstas constituirán el comité de vigilancia o de presupuestos, cuyas funciones ya han sido mencionadas anteriormente.

Ahora bien, las personas encargadas de vigilar el control presupuestal deberán:

- Tener conocimientos de Contabilidad General.
- Habilidad para analizar la organización de la empresa, que les permita identificar deberes y autoridad de los principales funcionarios y empleados al formular gráficas de división departamental.
- Conocimientos para revisar y modificar procedimientos y formas utilizadas en el desarrollo de los presupuestos.

CONCLUSIONES

En la actualidad la Administración moderna busca la intervención de técnicas especializadas que apoyen a las empresas en el desarrollo eficiente de sus operaciones que les permitan prever hacia el futuro en cuanto a cantidades y costos necesarios para producir un producto o servicio; para ello, el presupuesto juega un papel importante en la medición de los resultados.

La función que desempeña el Administrador Financiero es importante para el análisis, interpretación y toma de decisiones en base a la información financiera que genera la Contabilidad, sin embargo, no todas las empresas cuentan con un especialista financiero; son generalmente las grandes empresas las que cuentan con éste especialista dependiendo de la capacidad económica de la empresa. En este caso, el Contador Público puede desempeñar dicha función, ya que éste no se limita únicamente a la preparación de la información financiera sino que tiene la capacidad de interpretarla y evaluar la situación de la empresa de acuerdo a los Estados Financieros. Por tanto, para implantar un Sistema Presupuestal se debe considerar el tamaño y la capacidad de la empresa pues no todas tienen las mismas necesidades.

Sin embargo, la Planeación y el Control son funciones necesarias en todo tipo de empresa. La diferencia está en la elaboración de los presupuestos que se requieran como en el caso de una empresa de servicio no elabora presupuestos de materias primas o bien, no utiliza procesos de producción por la naturaleza de sus operaciones.

El contar con un sistema presupuestal además de los beneficios financieros que genera a la empresa fomenta en el personal la actitud de pensar hacia el futuro al involucrar y hacer participe al personal en su elaboración.

Finalmente, uno de los beneficios primordiales del Control Presupuestal es que ayuda a fijar objetivos de utilidades y saber cuanto hay que producir para obtener una utilidad fijada, así como los costos en que se va a incurrir para llegar a dicha utilidad.

BIBLIOGRAFIA

1. BURBANO RUIZ, JORGE E. PRESUPUESTOS. ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS. MEXICO: MCGRAW HILL, 1993. 443 P.
2. CRUZ MATA, JOSE DE LA LUZ. LOS PRESUPUESTOS Y SU APLICACION PRACTICA EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION. MEXICO, 1986. 154 P. TESIS (LIC. EN CONTADURIA). UNAM, FES-C.
3. GITMAN LAWRENCE J. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. MEXICO: HARLA, 1982. 761 P.
4. HAIME LEVY, LUIS. PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA. MEXICO: ED. FISCALES ISEF, S.A., 1993. 220 P.
5. LARIS CASILLAS, FCO. JAVIER. ADMINISTRACION INTEGRAL. MEXICO: CECSA., 1977. 153 P.
5. LARIS CASILLAS, FCO. JAVIER. ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL. MEXICO: TRILLAS, 1988. 347 P.
6. MARTINEZ ARMENTA, ARTURO. PLANEACION EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO. MEXICO, 1992. 204 P. TESIS (LIC. EN CONTADURIA). UNAM, FES-C.
7. PERDOMO MORENO, ABRAHAM. ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. MEXICO: E.C.A.S.A., 1991. 264 P.

8. REGINALD JONES, J. Y TRENTIN H. GEORGE. PREPARACION DE PRESUPUESTOS: CLAVE DE LA PLANEACION Y DEL CONTROL. MEXICO, 1984. CECSA., 358 P.

9. REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. MEXICO: LIMUSA, 1974. 189 P.

10. SALAS GONZALEZ, HECTOR. CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS. MEXICO. P.A.C.S.A., 1982. 395 P.

11. SOLOMON EZRA Y J. PRINGLE, JOHN. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. MEXICO: DIANA, 1986. 582 P.