



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

17
24.

EL PRESUPUESTO Y EL CONTROL PRESUPUESTAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTADURÍA
P R E S E N T A N
ANGÉLICA ALVAREZ FIGUEROA
ORALIA SOLEDAD OSORNO BOLAÑOS

ASESOR DE LA TESIS
LIC. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

Cuautilán, Edo. Mex. Agosto de 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

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

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

RECOMENDADO DE
FACULTAD DE ESTUDIOS
AT N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 26 de Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El Presupuesto y El Control Presupuestal"

que presenta la pasante: Angélica Álvarez Figueroa
con número de cuenta: 8256400-3 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI HACER HACERÁ EL ESPÍRITU"
Cuautitlan localid. Edo. de Mex., a 26 de Junio de 199 7

| | | |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE | <u>C.P. Jorge López Marín</u> | |
| VOCAL | <u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u> | |
| SECRETARIO | <u>L.C. Olaya Antonio Lugo</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L.C. Teresita Hernández Martínez</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.C. Olaya Norvez Cisneros</u> | |

UAE/DEPVAF/O.



INSTITUTO NACIONAL
AUTÓNOMO DE
MEXICO

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

UN A. N.
ESTADÍSTICA DE VOTOS
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA F.E.S. CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 20 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El Presupuesto y el Control Presupuestal"

que presenta la pasante: Oralia Patricia Osorio Bolaños
con número de cuenta: 7702611-3 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI PAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 10 de Junio de 199 7

| | | |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE | <u>C.P. Jorge López Mirón</u> | |
| VOCAL | <u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u> | |
| SECRETARIO | <u>L.C. Olga Antonia Lugo</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L.C. Teresita Hernández Martínez</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.C. Ofelia Gómez Cisneros</u> | |

A MIS PADRES:

**MARÍA ESTHER BOLAÑOS DE OSORNO
JORGE OSORNO CARRASCO POR
MOSTRARME EL CAMINO ADECUADO
A SEGUIR Y POR DEJAR LA MEJOR DE
SUS SEMILLAS DENTRO DE MI, LA
HONESTIDAD, EL RESPETO Y POR
COMPARTIR DESDE DONDE ESTÉN LA
CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO.**

A MIS HERMANOS:

**MARÍA MIRNA, JORGE LUIS
DOLORES ESTHER, ROSALÍA
GABRIELA, SILVIA ANGÉLICA
GILBERTO.**

**GRACIAS POR SU AMOR Y
APOYO EN ESTE CAMINO QUE
JUNTOS HEMOS EMPRENDIDO.**

A MI ESPOSO:

GUILLERMO DESEUSA RODRÍGUEZ

**POR AYUDARME A MANTENERME EN LA
LÍNEA CORRECTA DE NUESTRAS VIDAS,
Y POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE
ME HAS BRINDADO PARA LOGRAR LA
CULMINACIÓN DE UN ESFUERZO TAN
ANHELADO POR MI.**

A MIS HIJAS:

ATZIN ALEJANDRA Y MITZI ITZEL

**PORQUE GRACIAS A USTEDES HE
PODIDO MANTENER EL DESEO
LATENTE DE LLEGAR AL TERMINO
DE ESTE PROYECTO.**

A MIS SOBRINOS:

**SONIA, AURA, BRENDA, ALBERTO,
TANIA
JORGE MANUEL, CLAUDIA, MARIO Y
JORGE.**

A CLARA:

**GRACIAS POR TODA LA MOTIVACIÓN
QUE ME BRINDASTE Y POR
DISTINGUIRME
CON TU AMISTAD.**

A ABRAHAM Y ANGÉLICA:

**GRACIAS POR LA DEDICACIÓN
DE SU TIEMPO Y LA AMISTAD
QUE ME HAN BRINDADO.**

ORALIA

A MI MADRE:

**ALICIA FIGUEROA, CON TODO MI AMOR,
YA QUE GRACIAS A SU APOYO Y SUS
CONSEJOS LOGRE UNA DE LAS METAS
MAS ANHELADAS EN MI VIDA.**

A MI PADRE:

**RAÚL ALVAREZ, CON TODO MI AMOR,
PUES GRACIAS A SU EJEMPLO DE
HONRADEZ Y LUCHA TENAZ POR
LOGRAR SUS OBJETIVOS EN LA VIDA
SEMBRÓ EN MI ESA GRAN SEMILLA.**

A RAÚL:

**FUISTE EL PRIMERO EN ALCANZAR TU
META Y TAMBIÉN EL PRIMERO EN
PARTIR, YO SENTÍA LA OBLIGACIÓN DE
SEGUIR TU EJEMPLO.
SIEMPRE TE LLEVARE EN MI CORAZÓN.**

A MIS HERMANAS:

**ELBA, ROSARIO, Y ROSA
PORQUE SIGAMOS SIEMPRE UNIDAS
COMPARTIENDO MOMENTOS TAN
BELLOS COMO HASTA AHORA.
UN MILLÓN DE GRACIAS.**

A ABRAHAM:

**POR COMPARTIR TU VIDA CON LA MÍA,
POR TU AMOR Y COMPRESIÓN, HOY
VEO REALIZADO OTRO OBJETIVO MAS.**

TE AMO

A MELIZA Y ABRAHAM JR.

PORQUE APEZAR DE SER TAN PEQUEÑOS COMPRENDÍAN QUE TENÍA QUE ESTUDIAR, "GRACIAS" Y PARA QUE EL DÍA DE MAÑANA TAMBIÉN USTEDES LOGREN ALCANZAR ESTA META.

A ORALIA:

GRACIAS POR TENERME SIEMPRE PRESENTE.

GRACIAS TAMBIÉN A TODA LA FAMILIA PINEDA POR SU APOYO, QUE SIEMPRE ME BRINDARON Y POR COMPARTIR CONMIGO ESTE TRIUNFO.

A MIS CUÑADOS:

**GUSTAVO, MAURICIO Y HUGO:
POR TODA LA MOTIVACIÓN Y LOS
ÁNIMOS PARA LOGRAR ESTE PASO
TAN IMPORTANTE.**

A MIS SOBRINOS:

**THELMA, RAÚL, TESS, Y MAURICIO
COMO UN ESTÍMULO PARA SU
SUPERACIÓN PROFESIONAL.**

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS QUE ME
HAN DISTINGUIDO CON SU AMISTAD,
GRACIAS POR LA COMPRENSIÓN Y
APOYO QUE SIEMPRE ME HAN
BRINDADO Y POR COMPARTIR
CONMIGO ESTE TRIUNFO QUE ME
LLENA DE FELICIDAD**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
POR EL CUMULO DE EXPERIENCIAS
Y CONOCIMIENTOS QUE OBTUVE EN
SUS AULAS Y PORQUE CONTINUÉ SU
LUCHA BRINDANDO MAS
OPORTUNIDADES HACIA EL
PROGRESO.

ANGELICA

INDICE

| | |
|---|------------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1 <u>Generalidades de los Presupuestos.</u> | 5 |
| 1.1 Antecedentes históricos. | 6 |
| 1.2 Concepto, importancia y necesidad | 12 |
| 1.3 Principios de los presupuestos | 19 |
| 1.4 Objetivos de los presupuestos | 24 |
| 1.5 Clasificación de los presupuestos | 26 |
| 1.6 Ventajas y limitaciones de los presupuestos | 31 |
| Capítulo 2 <u>Elaboración e Integración de los Presupuestos</u> | 35 |
| 2.1 Requisitos del presupuesto | 36 |
| 2.2 Características de los presupuestos | 40 |
| 2.3 Etapas en cuanto a su función | 42 |
| 2.4 Elementos | 44 |
| 2.5 Período de vigencia | 46 |
| 2.6 Técnicas de los presupuestos | 49 |
| Capítulo 3 <u>El Control Presupuestal</u> | 69 |
| 3.1 Antecedentes, concepto, objetivo, finalidad e importancia | 70 |
| 3.2 Responsabilidad y administración | 77 |
| 3.3 Planeación e implantación | 85 |
| 3.4 Presupuestos que lo integran | 92 |
| 3.5 Manual de Control Presupuestal | 97 |
| 3.6 Estudio y análisis de las desviaciones | 105 |
| Capítulo 4 <u>La inflación y sus Efectos en los Presupuestos</u> | 108 |
| 4.1 Antecedentes, concepto y causas que originan la inflación | 109 |
| 4.2 Efectos de la inflación en los presupuestos | 133 |
| 4.3 Requisitos para su preparación | 143 |
| 4.4 Factores a considerar | 146 |
| Capítulo 5 <u>Aplicación de los Presupuestos en una Empresa Comercial.</u> | |
| 5.1 Caso Práctico. | 152 |
| Conclusiones | 181 |
| Bibliografía | 183 |

Introducción.

Es para nosotros motivo de honor y profunda satisfacción presentar esta tesis que esperamos sea de gran utilidad para el lector, ya que en la actualidad solamente algunas empresas han empleado el control presupuestal. El hombre desde que se inicio el mundo de los negocios asi como la contabilidad han ido evolucionando rápidamente con el paso de los años, involucrando en todos los sectores económicos de los países sin importar su magnitud ni tipo de economía, y por consiguiente, la contabilidad ha tenido que valerse de diversas áreas que auxilian. De entre las principales se encuentra la tecnica presupuestal, esta es un instrumento importante en la vida de una empresa, en su etapa de estructuración y operación, es decir no se puede concebir que la habilidad de una empresa para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento se deba a la casualidad, sino que depende en gran parte del conocimiento anticipado de sus actividades y proyectos.

Ciertamente hay algunas empresas que cuentan con sistemas presupuestales, prever el futuro a corto y largo plazo, es una base para asegurar que los resultados de la empresa serán favorables.

En el primer capítulo exponemos los antecedentes de los presupuestos, ya que es importante que para cualquier tema que se desee exponer se conozca el origen sobre los cuales se basa, en nuestro caso partiremos de esta posición, tocando puntos básicos tales como: su concepto, sus objetivos, sus principios hacia donde y hacia quienes se dirige, así

como la importancia que tienen los presupuestos, que además constituyen una gran herramienta para los hombres de negocios y administradores en la toma de decisiones, porque intervienen de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la empresa como son: mercado y posición del mismo, productividad, recursos financieros y físicos, relaciones humanas, organización y proyectos futuros para lograr resultados que beneficien a la empresa.

Otros aspectos que deben considerarse derivados del estudio anterior son los que describiremos en el segundo capítulo, en este explicaremos la integración y elaboración de los presupuestos, mencionando los requisitos que necesitamos para su correcta aplicación y si reúne ciertas características que le permitan adaptarse a las finalidades de la empresa en todos y cada uno de los aspectos, si se apegan a normas contables y económicas, determinando el periodo que abarquen tomando en consideración ciertos factores como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

El tercer capítulo se refiere al control presupuestal, que es el conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la ciencia de la administración para planear y controlar, es decir, analizaremos su correcta implantación quien es el responsable de dirigir y coordinar los presupuestos y quien se le delegara la responsabilidad de dirigir a los mismos, que presupuestos integran el control presupuestal y como establecer un manual que nos permita perfeccionar la técnica del control presupuestal, en el que observaremos

que el trabajo de llevar a cabo los presupuestos, es de todo el personal desde los obreros, bajo las ordenes de su jefe, hasta los funcionarios de la mas alta jerarquia.

Básicamente diriamos que se establece todo un control por lo que toda empresa tendria que revisar mediante comparaciones si existen variaciones o desviaciones y que estudiaran y analizaran para dar lugar a acciones correctivas

En el cuarto capitulo realizaremos una investigación que tiene por objeto situar a la empresa en un marco economico nacional y mundial en el que intervienen los presupuestos, en dicha investigación encontramos una serie de factores que incluyen de manera directa e indirecta en la preparacion y elaboracion de los mismos, tal es el caso de la inflación y la repercusión que tiene en los presupuestos, es obvio que para tomar decisiones correctas respecto a la consecución, uso y aplicación de los recursos de la empresa, es necesario disponer de información adecuada y oportuna tanto interna como externa, que nos permita visualizar el entorno económico y político, el desarrollo tecnologico, la competencia, ciertas consideraciones estrategicas de mercado, el factor humano en sus aspectos tanto de calidad como cantidad así mismo se debe contar con el apoyo de otros profesionales que nos asesoren, ya que actualmente vivimos en una serie de cambios económicos que afectan los presupuestos establecidos por lo que se analizaran, revisaran, y ajustaran cuando así se crea conveniente.

Finalmente para comprender mejor la correcta aplicación de los presupuestos presentamos un caso práctico que nos muestra una forma sencilla y clara el uso de los

presupuestos dentro de una empresa comercial, en el que se espera obtener resultados favorables en un periodo corto, nuestro caso abarca un mes.

Esperamos que este trabajo sirva de consulta para todas aquellas personas encargadas de elaborar presupuestos, así como también las que se interesen en el tema; y que realmente aporten un beneficio en la actividad que desarrollen.

CAPITULO 1
GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

- 1.1. **Antecedentes históricos**
- 1.2. **Concepto, importancia y necesidad**
- 1.3. **Principios de los Presupuestos.**
- 1.4. **Objetivos de los presupuestos.**
- 1.5. **Clasificación de los presupuestos.**
- 1.6. **Ventajas y limitaciones de los presupuestos.**

1.1. Antecedentes Históricos

La aparición del hombre sobre la tierra es esencialmente el nacimiento del pensamiento, el paso decisivo a la reflexión y una larga evolución de su inteligencia. Podemos remontar la idea de presupuestar desde que el hombre tuvo la necesidad de conocer los hechos futuros, es decir, adelantarse a los acontecimientos previendo que puede ocurrir y como va a enfrentarse a las situaciones que se presenten.

El ser humano formula preguntas acerca de como cazar, pescar, sembrar, vender, comprar, etc., con que recursos hacerlo y en que área. Es cierto que la manera de presupuestar en el pasado y en la actualidad es muy diferente de acuerdo a la proyección que se le dio en su momento.

En los primeros orígenes del presupuesto mencionaremos a los Egipcios, que han desempeñado un papel importante en la historia del mundo, lo demuestra el hecho de que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, ya que la economía del país se basaba en la agricultura. Egipto no conocía todavía ningún sistema monetario, la manera de dividirlo era: Una parte de los cereales, frutas, y el ganado le correspondían por derecho al Estado, que aseguraba su transporte a los almacenes reales, estos impuestos en especie servían entonces para el

mantenimiento de la corte y para pagar a los funcionarios; otra parte se exportaba para pagar los productos comprados en el extranjero. (Durante el periodo de Menfis) ¹

Los romanos estimaban la posibilidad de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. A fines del siglo XVIII, Inglaterra fue el primer país que adoptó el presupuesto; se presionó al poder Ejecutivo a realizar un programa o plan financiera de gastos e ingresos y su control, el cual era enviado a la Asamblea de Representantes de la Nación. Se estableció durante el reinado de Juan II, quien convirtió este sistema a Ley Escrita en su Carta Magna, cuyo artículo 12 citaba que ningún pago sería impuesto en el reino, si no era aprobado por la Asamblea Representativa. De 1688 a 1787, en Inglaterra se establece la Lista Civil, la cual separaba los gastos del reino y del Estado, aparecen los subsidios controlados por el departamento. Existe la aprobación del Acta de Consolidación de Fondos (Registro Total de Ingresos y Gastos)

En 1802 el Ministro de Finanzas de Inglaterra presenta un proyecto de apertura de presupuesto, en el que se basa en una forma más detallada su control sobre gastos de ingresos, originándose aquí el primer modelo de presupuesto con sus primeras formalidades.

En 1820, Francia adopta un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental al igual que otros países europeos. Finalmente el Gobierno de los Estados Unidos de

¹ 1. Grimber Carl, *Historia Universal*, Tomo I, El Alba de la Civilización, Ed. Samra, S.A.

Norteamérica en 1821, implanta un presupuesto rudimentario, ya que lo considera necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

Fue después de la Segunda Guerra Mundial, cuando toda la industria consideraba a la conveniencia del control de los gastos por medio de la técnica presupuestal. Es en los Estados Unidos de Norteamérica donde se inicia la madurez de los presupuestos, ya que la iniciativa privada comienza a darse cuenta que la utilización de presupuestos puede ayudar a un mejor control de sus gastos, a la par con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización de las industrias, con esto se aprueba la " Ley del Presupuesto Nacional " y estableciéndose como un medio de la administración que estaba en su momento.

En el año de 1930 se lleva a cabo el primer " Simposium Internacional del Control Presupuestal ", el cual se integro por representantes de veinticinco países, es aquí donde se establecieron sus principios para tener así un rango, o sea, un carácter internacional.

Durante el periodo de 1911 a 1917, se organizaron numerosos comités, consejos y oficinas destinados a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno. A finales de 1925, el gobierno de los Estados Unidos estructura un cuerpo doctrinal conocido como " Control Presupuestal ", el cual era exportado de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

³En 1946, el Departamento de Marina de los Estados Unidos presentó un presupuesto por programas de utilidades. Para el año de 1948, en la postguerra de la Segunda Guerra Mundial, en este mismo país la Administración por Áreas de Responsabilidad dio lugar a la contabilidad y presupuestos del mismo nombre y finalidad. En 1961, el Departamento de la Defensa elaboró un " Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos ". En 1946, el Departamento de Agricultura intentó el " Presupuesto Cero ", siendo lamentablemente un fracaso. Hacia el año de 1965, el presidente de los Estados Unidos introdujo oficialmente en su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, dando origen a la creación del Departamento de Presupuestos.

La Texas Instrument por medio de Peter A. Pyhr hace otra versión del presupuesto base cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión que es aplicado en el Estado de Georgia. (2)

⁴ C.P. y M.C.A. Del Río González Cristóbal; El Presupuesto; Mex. 2a. Ed. Publicaciones Contables y Administrativas.

Antecedentes del Presupuesto en México.

Se puede decir que el presupuesto en México nace aproximadamente en los años sesentas, ya que anteriormente pocas industrias hacían uso de ellos, podemos citar como ejemplo a la empresa General Motors. Co. y a la Ford Motors Co., empresas americanas establecidas en el año de 1936, que empezaron a utilizar métodos presupuestales hasta el año de 1974.

En México se empieza a experimentar el Presupuesto por Programas y Actividades.

En efecto, la Secretaría de la Presidencia en colaboración con la Secretaría de Agricultura y Ganadería experimenta las modalidades con las cuales podría aplicarse el sistema de "Presupuestos por Programas a nuestra realidad administrativa, evaluando con mayor precisión el destino más conveniente y el empleo más eficaz de los recursos materiales, humanos y financieros.

A partir de 1965, el Proyecto de Presupuesto General de Egresos de la Federación, incluye el Gasto Total del Gobierno Federal y la erogación de los principales organismos descentralizados y empresas del Gobierno Federal. (3)

Respecto a la industria privada, el presupuesto se utilizaba únicamente en ciertas áreas, como en producción y gastos, pero no se contaba con una coordinación en general, como en el caso de presupuestos de ventas o flujo de efectivo; otras empresas preparaban

³ Lic. Vázquez Arroyo Francisco, Presupuesto por Programas del Sector Público en México, Ed., U.N.A.M., México 1979.

presupuestos de flujo, pero no de gastos y así sucesivamente. Podemos concluir diciendo que el presupuesto no ejercía la función de herramienta útil en las empresas.

Conforme fue transcurriendo el tiempo fue creciendo el número de empresas y con ello más técnicas, así en nuestro país se puede decir que ha ido avanzando, ya que recientemente estadísticas demuestran que " El 32 % de empresas importantes que operan en nuestro país tienen un sistema presupuestal más o menos completo " (4)

En términos generales podemos decir que el presupuesto nace con la necesidad del hombre por conocer hechos futuros, como pescar, cazar, sembrar, etc., y en la medida en que fue evolucionando ha desarrollado una serie de técnicas para prever los hechos con mayor exactitud y así lograr los objetivos deseados.

5

En la actualidad las instituciones privadas y públicas se valen de esta herramienta, ya que les resulta indispensable para el desarrollo de sus actividades económicas.

⁵ D. C. A. Gómez Morfín Joaquín: La Administración Moderna y Los Sistemas de Información; México 1987.

1.2 Concepto Importancia y Necesidad

Para una mejor comprensión de la palabra presupuesto tenemos que recurrir a su raíz etimológica. (5)

| | |
|--------------------|--|
| Presupuesto | Se deriva de la palabra latina "praesumpta ("ae" se pronuncia "e" solamente). |
| Praesumpta | Significa la acción de tomar antes de participio pasado de sumir "praesupponere". |
| Prae | Preposición: antes de, delante de, al cabo, entre, se transmite al español como " pre ". |
| Supponere | Poner debajo, poner en lugar de otro, sustituir falsamente etc.. |
| Ponere | Depositar, colocar, fijar, dar, por supuesto. |

Resumiendo podemos decir que la palabra presupuesto tiene dos raíces:

Pre: antes de o delante de / **Fictus:** Hecho, formado.

Es decir, algo hecho anticipadamente, o mejor dicho una estimación.

Después de analizar sus raíces pasaremos a la definición de varios autores para ver su aspecto técnico y administrativo, como se define a continuación :

- **" Es el acto administrativo o conjunto de previsiones financieras, en virtud de las cuales se precisan los gastos calculados que un ente económico ha de realizar y evaluar los ingresos probables con los que subirán aquellos gastos "**

C.P. A. Serna F. Rojas.

- **" Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentada una cosa. Se acepta ya también que presuponer es formar anticipadamente el compute de los gastos e ingresos o de unos y otros, de un negocio cualquiera. "**

C.P. Carlos Morales Felgueres

- **" Presupuesto es un programa financiero para las operaciones de un periodo futuro, basado en los resultados obtenidos en un periodo anterior y en datos económicos por medio de la investigación y el análisis. "**

C.P. H. A. Finney.

- **" La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado "**.

C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río G.

- " El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación de las utilidades, diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad preponderante de toda operación. "

D. y C.P. Roberto Macias Pineda

- " Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio del presupuesto, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que se obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo."

C.P. Héctor Salas Gonzalez.

- " Adjetivo supuesto previamente. Motivo, causa de una cosa, ingresos y gastos para un periodo determinado, de una corporación, de un organismo publico, de un Estado. Calculo anticipado de una obra. "

Profesor Ramón Gracia Pelayo.

En conclusión, el presupuesto puede ser definido generalmente como un estado o reporte que muestra información estimada, ya sea, el curso o los resultados de un programa o plan

de operación. El presupuesto representa una estimación de acontecimientos o hechos internos, generalmente desde el punto de vista financiero, expresa predicciones, sucesos, y proyectos de aquellos que son responsables de la administración pública y privada.

En esencia el presupuesto desde su origen raíz nos indica su objetivo: Conocer anticipadamente los hechos, por lo que todas las definiciones anteriores se han enfocado a la utilidad que se le puede dar dentro de las empresas públicas y privadas.

Importancia y Necesidad

El presupuesto como se ha visto a lo largo de la historia, se ha ido transformando ha través de las necesidades de las empresas. En la actualidad ha adquirido gran importancia, por conocer anticipadamente los hechos futuros.

Los presupuestos han sido adoptados en el mundo moderno, por constituir una medida de control de las diferentes operaciones que facilitan, la coordinación, dirección, manejo, etc., de los bienes y recursos con los que cuenta una empresa, así como proporcionar a los funcionarios y directivos elementos suficientes para la toma de decisiones y estar en condiciones de formular planes de trabajo.

Se puede controlar por departamentos o secciones, los gastos o presupuestos de ingresos, así también se puede hacer una evaluación, o tomar decisiones acerca de dicho departamento en un periodo determinado.

En estados financieros, proporciona balances pronosticados, que muestran la situación financiera a una fecha futura, así como un estado de resultados con una utilidad estimada.

Así también, tener un mayor control de las actividades y operaciones que realiza esta, como las repercusiones financieras de una inversión, de acuerdo a los programas establecidos en que se aplicara dicha inversión y que beneficios se obtendrán a largo plazo.

En periodos de inflación, ayuda para ver los grados de acción de las operaciones que se realizarán en un determinado tiempo, (generalmente corto), y sirve como herramienta para la toma de decisiones de los directivos en el curso que deben llevar las empresas; puesto que en dichos periodos se corren riesgos muy fuertes que llevarían a la quiebra a las empresas por no tener bases sólidas para la toma de decisiones, ya que aun cuando los cálculos y estudios que se realizan son en base a estimaciones, se debe de tomar en cuenta que son hechos en resultados históricos y reales

En un país como México, los presupuestos son fundamentales y necesarios en todas las operaciones que realiza una empresa, puesto que vivimos y participamos dentro de un mercado competitivo, donde nos exige estar en cambios constantes dentro de la misma y en base a estos las empresas logran salir adelante

No existe herramienta administrativa que ofrezca tanta dirección operacional como un presupuesto bien planeado y con sentido común, además permite la participación de todas las áreas de la organización y facilita el establecimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Como se ha podido ver es de gran utilidad el presupuesto dentro de una empresa, ya que representa una herramienta útil en todos los rubros de la misma, por ejemplo, en efectivo, compras, ventas, financiamiento, etc., permitiendo la toma de decisiones y un panorama general de como se están aprovechando los recursos dentro de la empresa.

Resumiendo, su necesidad e importancia se puede ver reflejada en aquellas empresas que desean ver anticipadamente sus posibles resultados, y con que medios los obtendrán.

Los presupuestos incrementan la productividad de la función financiera, puesto que dirigen el uso del capital y los esfuerzos de los administradores por conseguir los proyectos de mayor utilidad. El saber cuando y cuanto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento externas o internas más convenientes, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.

Los presupuestos permiten la coordinación de todas las funciones de la empresa, en un esfuerzo común dentro de un programa balanceado, y que aplicado adecuadamente y sirviendo a las necesidades de esta, la llevarán a los resultados deseados.

1.3 Principios de los Presupuestos.

A continuación enunciaremos los principios que tienen mayor importancia para implantar un sistema de presupuestos:

Principio de la Predictibilidad.

Basado en este principio, se puede asegurar que todo es susceptible de ser previsto, el único que se encuentra al observarlos, ya que la labor humana es la que finalmente cambia el curso de los hechos previstos, ya sea a favor o en contra. Este principio se apoya en la ley de la casualidad, es decir, " Toda causa tiene un efecto y todo efecto una causa ", por tanto, si anticipadamente podemos conocer algunas causas o efectos, se puede hacer la previsión, teniendo presente que técnicamente serán correctas, pero que la última palabra la dirá el personal por medio de su actuación.

Principio de la determinación Cuantitativa.

Para que el presupuesto merezca el nombre de tal, es indispensable que en el se hayan determinado cuantitativamente el efecto de una serie de objetivos o propósitos.

El denominador común de todos los presupuestos es el signo pesos, es decir, que debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

Principio del Objetivo.

Este principio es muy importante observarlo, ya que nos obliga a centrarnos en lo que realmente queramos y debemos hacer. Para el estudio de este principio existen reglas, las cuales nos ayudaran a comprenderlo mejor y estas son: Reglas de tipo negativo, que son aquellas que buscan ayudarnos a distinguir el objetivo verdadero de otros con los que se pueda confundir y son:

A) Hay que tratar de encontrar la semejanza y diferencia de nuestro objetivo con los mas semejantes. Hay muchos objetivos muy semejantes a los que nos proponemos y el buscar que tienen de común y en que difieren, suele ayudar a evitar confusiones.

B) No debe tomarse como objetivo lo que tan solo puede ser un síntoma, por ejemplo: Podemos pensar que tenemos un problema de cierre de un mercado y esto es tan solo resultado de nuestra carencia de medios para investigar que quieren los consumidores.

Reglas positivas - Tratan de precisar y damos una visión de sus elementos, su jerarquización y definición.

A) Hay que procurar fijar el objetivo por escrito tratando de separar y aumentar sus diversos aspectos y elementos.

El poner una idea por escrito permite analizar mas a detalle lo que tratamos de transmitir.

B) Debe procurarse contar con opiniones claras y diversas de todo tipo, si estos puntos de vista son distintos y complementarios.

Principio de la Precisión

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

Principio de Costeabilidad.

Este principio es de gran importancia al planear y operar un sistema de presupuestos, ya que se trata de obtener el mayor beneficio en las utilidades al costo mínimo de las instalaciones y funcionamiento de los sistemas.

Principio de la Flexibilidad.

La flexibilidad es aquella que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso, debe prever en lo posible los supuestos cambios que pueden ocurrir, ya sea fijando máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos, como lo más normal. Los presupuestos flexibles se emplean para adaptar los costos y gastos a los volúmenes cambiantes de producción y de ventas y permite la comparación de la realidad contra las normas sobre bases iguales.

Principio de la Unidad

Es conveniente en una empresa tener todos los objetivos debidamente coordinados para que cada uno de ellos realice una sola función. El principio de la unidad de dirección lo formula así " Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo "

Principio de la Confianza.

Desde el primero hasta el ultimo miembro de la administración, deben estar plenamente convencidos de la eficiencia del sistema de planeación para los presupuestos; deben tener confianza en que dicha planeación influirá en forma positiva, en el curso de las operaciones a diario de la empresa y fomentar la confianza de todos sus compañeros.

Principio de la Comunicación.

La comunicación implica que dos o mas gentes entiendan de la misma manera un asunto ⁶determinado, también implica que esta debe ser oportuna y concisa.

Siempre que sea posible la comunicación debe ser escrita, para evitar que al pasar de boca en boca las ordenes, instrucciones, recomendaciones, etc., se distorsionen de tal forma que los resultados sean contraproducentes.

⁷Principio de las Normas.

El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios. Una norma establecida permite a los subordinados actuar sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. (6)

⁶ C.P. y M.C.A.; Del Río González Cristóbal; Técnica Presupuestal; México 1977. Publicaciones Contables y Administrativas S.A.

1.4 Objetivos de los Presupuestos

Los presupuestos dentro de las empresas son una herramienta que se utiliza con la finalidad de obtener información fehaciente accesible y oportuna, podemos decir que del buen uso que se haga de ellos dependerá el éxito esperado ya que estos se obtienen suficientes elementos de juicio y además se contemplan las situaciones futuras que servirán de apoyo a los gerentes o directores financieros

De lo anterior se desprende que los objetivos del presupuesto son: de Previsión, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, es decir, comprenden o están en todas las etapas del proceso administrativo.

Previsión - Esto significa tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto, ya que prever es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Planeación.- Los presupuestos se consideran como un cálculo anticipado que prevé las operaciones que se pretenden realizar, y la obtención del resultado correcto dependerá de la información que se tenga, en el momento de efectuar la estimación.

Organización.- Siendo la empresa un todo para lograr sus metas y objetivos es necesario que los diferentes departamentos que la integran colaboren en forma

estrecha y armoniosa con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes partes que la forman.

Dirección - Es la función ejecutiva para guiar, conducir e inspeccionar a los subordinados de acuerdo a los objetivos planeados. En este punto los presupuestos son de gran utilidad ya que facilitan la toma de decisiones y contribuyen a la buena dirección de la empresa

Control - Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, en este punto es por medio del presupuesto que se conocen las variaciones entre lo presupuestado y lo real, proporcionando elementos suficientes para tomar medidas y hacer las correcciones necesarias. (7)

Generalizando podemos decir que los objetivos de los presupuestos, deben cumplir con las necesidades que existan en una empresa y que van implícitas dentro del proceso administrativo. Los objetivos variaran de acuerdo a la magnitud de las empresas y a las metas fijadas por las mismas que la llevaran por procesos diferentes, que otras de su misma magnitud y actividad.

1.5 Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos suelen clasificarse de acuerdo a las características del mismo, así como su utilidad; a continuación se expone dicha clasificación de acuerdo a sus aspectos mas sobresalientes:

Por el tipo de Empresa:

- a) **Públicos:** Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- b) **Privados:** Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Por su contenido:

- a) **Principales:** Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.
- b) **Auxiliares:** Son aquellos que se muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Por su forma:

- a) **Flexibles:** Estos presupuestos consideran anticipadamente las posibles variaciones que pudieran acontecer permitiendo cierta elasticidad por posibles cambios.
- b) **Fijos:** Son presupuestos que permanecen invariables durante el lapso de tiempo que dura el periodo presupuestario, ya que por su estructura y el fin que fueron creados, son para ser aplicados con exactitud

Por su duración:

- a) **Cortos:** Los que abarcan un año a menos.
- b) **Largos:** Los que se formulan para mas de un año.

Por su técnica de valuación:

- a) **Estimados:** Son aquellos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad mas o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

- b) **Estándar:** Son aquellos que por ser formados sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

Por las finalidades que pretende:

De Promoción: Se presenta en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.

De Aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de crédito. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

De Fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

Por Áreas y Niveles de Responsabilidad: Cuando se desea cuantificar las responsabilidades de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.

Por Programas: Este tipo de presupuesto es preparado por dependencias gubernamentales descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen.

.Base Cero: Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles básicamente.

De trabajo:

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

- 1.- Previsión.
- 2.-Planeacion.
- 3.-Formulacion.
- 4.-Aprobación.
- 5.-Presupuesto Definitivo.
- 6.-Presupuestos Maestros o tipo.

Los presupuestos se dividen respecto a sus características, usos, utilidad, etc., y esta división nos permite conocer como están agrupados los diversos tipos de presupuestos de una manera muy general. La clasificación responde a las necesidades específicas de cada entidad, y se aplicara de acuerdo a los objetivos que pretenda.

1.6 Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos.

El uso de los presupuestos, como se ha venido observando ha sido de gran ayuda y utilidad dentro de las empresas; no obstante su compleja elaboración, es una valiosa herramienta que representa ciertas ventajas en su uso, como se señala a continuación:

- 1.- *Implantación de los objetivos a seguir.*
- 2.- *Auxilia en la toma de decisiones, ya que se basa en hechos ocurridos dentro de la empresa.*
- 3.- *Establece medidas correctivas que han de ser utilizadas para el logro de los objetivos fijados.*
- 4.- *Ayuda a establecer una adecuada utilización de los recursos de la empresa.*
- 5.- *Delega autoridad, señala responsabilidad a nivel individual o por grupos y es una delimitante de las funciones.*
- 6.- *Coordina las operaciones permitiendo una interacción entre los departamentos dentro de una empresa.*
- 7.- *Crea la necesidad de establecer programas más estructurados antes de tomar una decisión sin bases a fin de prever incertidumbres futuras.*

8.- Sirve de análisis de cada una de las actividades a fin de comprobar si no existen factores deformadores que hayan afectado la validez de los pronósticos.

9.- Permite tener un mayor control de las erogaciones que efectúa la empresa por distintos conceptos, tomando en cuenta sus ingresos.

10.- Previene o descubre, desperdicios, gastos infructuosos o innecesarios para lograr los objetivos deseados.

11.- Sirve como base de comparación entre periodos fijados, para poder investigar las causas de las diferencias y adoptar las medidas necesarias para poder obtener un resultado óptimo.

12.- Establece procedimientos a seguir dentro de la empresa.

13.- Ayuda a mejorar el control interno y sistemas contables en una entidad.

Las limitaciones que pueden existir dentro de los presupuestos son:

1.- Se basa en cálculos estimados y por tanto existen deficiencias de juicio o de apreciación, es decir, que se encuentran sujetos a errores y por tal motivo, conviene efectuar revisiones periódicas.

2.- En su costo, cuando es elevado en relación a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta.

3.- No haber coordinado la íntima relación, inventarios, productos, ventas, compras, etc.

4.- Errores en su preparación y manejo, tales como el no haber fijado con precisión sobre bases fehacientes, envista de que se calcula sobre datos estimados además de que participa el factor humano en su elaboración y como tal es susceptible de errores.

5.- No ir mas allá de su campo de acción

6.- La falta de un buen sistema de contabilidad dentro de las empresas.

7.- La carencia de un instructivo para la formulación de un presupuesto.

8.- El preparar y poner en practica un presupuesto, lleva algún tiempo, antes de que se consigan los resultados esperados.

Si bien es cierto que los presupuestos tienen una serie de limitaciones en su utilización dentro de las empresas, también nos damos cuenta que son mayores los beneficios que ofrecen a las mismas.

Es indiscutible que al trabajar con un proyecto obtenemos una mayor seguridad de lograr óptimos resultados, ya que laborando en forma empírica trae como consecuencia el desaprovechamiento de recursos humanos, materiales y económicos.

CAPITULO 2

ELABORACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

- 2.1 Requisitos
- 2.2 Características
- 2.3 Etapas en cuanto a su función
- 2.4 Elementos
- 2.5 Periodo de vigencia
- 2.6 Técnicas

2.1 Requisitos del presupuesto.

- Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir obligatoriamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que necesariamente deben observarse en su estructuración como son:
(¹)

1.- Conocimiento de la empresa.

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, y por esto es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se haya de aplicar.

2.- Exposición del plan o política.

¹ I. Río González Cristóbal del; El presupuesto. 2a. edición Mex.

El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales, instructivos, diagramas de flujo, etc., cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y límites de autoridad de cada uno de ellos. En los manuales se incluirá información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado: el periodo que abarcara el presupuesto, el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido, y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa que se trate.

3.- Coordinación para la ejecución del plan o política

Debe existir un director del presupuesto que actuara como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en el que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

Será necesario, que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, son enviadas al director de presupuestos, centralizándose en la programación de

actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que este reciba o envíe algo.

4.- Fijación del periodo presupuestal.

Otro requisito que deberá tomarse en cuenta, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como estabilidad o inestabilidad de los factores u operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tenencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Otros factores que influyen son las características propias del renglón, por ejemplo, los activos fijos y los financiamientos pueden estimarse para los lapsos mayores que las partidas de operaciones.

Normalmente hace coincidir los periodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesanas.

5.- Dirección y Vigilancia.

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que le correspondan, con las instrucciones y recomendaciones que ayudaran a los jefes a poner en practica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los presupuestos, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlas en función con la entidad a que pertenecen, etc..

Para que el presupuesto sea instrumento de control para la administración, es necesario que las personas encargadas de elaborarlo tengan conocimiento y el tiempo necesario para vigilar su cumplimiento.

6.- Apoyo Directivo.

La voluntad por parte de los directivos y su respaldo en la implantación del presupuesto, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado. (1²)

² I. Río González Cristóbal del. El Presupuesto 2a. edición Mex.

2.2 Características del Presupuesto.

1.- De formalicen:

a) Adaptación a la empresa.- La formalicen de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestal no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es simple estimación, su implantación requiere de un estudio minucioso, sobre bases pseudocientíficas, en ciertos casos, de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras

b) Planeación, coordinación y control de funciones - Todos los actos en la vida, aun los mas sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan, así pues, quien haya de formular un presupuesto, debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz, si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

2.- De Presentación

De acuerdo con las normas contables y económicas - los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración (Pública o Privada), tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas, y de acuerdo con la estructuración contable.

3.- De Aplicación

Elasticidad y Criterio - Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.. (1³)

³ I. RÍO GONZÁLEZ CRISTÓBAL del: El Presupuesto 2a. edición Mex.

2.3 Etapas de los Presupuestos en cuanto a su Función.

El presupuesto fundamentalmente consta de tres etapas, mismas que forman parte del control:

- 1.- Establecimiento de normas.
- 2.- Operación de los controles.
- 3.- Interpretación de resultados.

El establecimiento de normas se hace con el objeto de tener guías para la ejecución de actividades y bases sólidas para la comparación de resultados.

La operación de los controles se realiza durante todo el proceso administrativo y en todos los departamentos de la empresa por los técnicos, supervisores y jefes de los mismos.

La interpretación de resultados y las decisiones para encausar correctamente las actividades, son funciones propias del Director de presupuestos. Para esto, se requiere forzosamente de la cooperación decidida de sus colaboradores para que le proporcionen los datos y la información complementaria que le permitan llevar a cabo

esta labor, para que las decisiones pertinentes que se tomen, sean también producto de su aportación. El allegarse a los colaboradores con cierta experiencia en planeación y análisis, estará proyectando su trabajo, sobre bases sólidas y de ser necesario tomar una medida correctiva que lo obligara a cambiar o adaptar un presupuesto, nuevamente traerá como consecuencia un origen repetitivo del ciclo administrativo. (2⁴)

⁴ 2. Apuntes de Contabilidad Administrativa III UPICSA; Departamento de finanzas México, D.F. 1990.

2.4 Elementos de los Presupuestos.

Los principales elementos con que cuenta el presupuesto para llevar a cabo su función son: el estándar, las reglas, los estados financieros, el organigrama, el instructivo, el manual de organización, los procedimientos, las políticas y las normas. A continuación se define cada uno de ellos.

El estándar - Es un patrón o nivel predeterminado para las actividades que contribuyen a hacer más eficiente y expedito el control.

Las reglas - Son guías de acción concretas que han sido formuladas con anterioridad y que sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades designadas.

Los estados financieros - Son el resumen numérico que muestran los resultados de las transacciones financieras en un negocio.

El Organigrama - Consiste en hojas o cartulinas en las que un puesto de un jefe se presenta por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto. (en ocasiones de quien lo ocupe) representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los Procedimientos.- Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica mas eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa.

Las políticas - Son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos

Las normas.- Son una proposición general aplicable a una serie de fenómenos. Una norma puede considerarse como una medida establecida, algo que se trata de lograr, un modelo de comparación, un medio de comparar una cosa con otra.

Todos los puntos anteriores, son elementos de los cuales se ve el presupuesto para su elaboración, adaptación y desarrollo.

2.5 Período de Vigencia

Los periodos que cubren los presupuestos, varían en razón directa a la naturaleza del organismo que los emplea. En la determinación del periodo que debe estar vigente un presupuesto, intervienen innumerables factores, tomando en cuenta la actividad a que se dedique la empresa, pero además deben considerarse los siguientes:

- 1.- La política social, económica y hacendaria del gobierno.
- 2.- Las necesidades financieras a corto y a largo plazo
- 3.- Lo adecuado y completo de la información en que se basan los cálculos y estimaciones.
- 4.- El grado de exactitud y control que se desee.
- 5.- Las condiciones económicas imperantes en el mercado.
- 6.- El ciclo económico particular y el general.
- 7.- La duración del periodo contable.

8.- El tipo de operaciones que se lleven a cabo.

Lo anterior no es limitativo, ya que habrá casos en los que se tengan que considerar otros factores. (3^o)

Según el periodo de vigencia, los presupuestos presentan ciertas cualidades, por ejemplo, los que son de vigencia corta, tienen una gran flexibilidad. Esto se debe a que la reconstrucción a intervalos frecuentes, podrá contener una serie de factores cambiantes, que los presupuestos a largo plazo no previeron, o contenerlos, pero en una forma muy alejada de la realidad.

Los presupuestos a largo plazo permiten que las actividades inmediatas, como los programas de investigación y finanzas, estén coordinados en mejor forma con las actividades de producción planeadas.

En muchas empresas, la vigencia del presupuesto coincide con el ejercicio social de las mismas; también las hay donde la vigencia termina con los ciclos estacionales o con la duración de las existencias.

Un periodo razonable de vigencia de un presupuesto es el anual, dividido en trimestres o en meses, según las necesidades propias de cada negociación; con el objeto de poder realizar comparaciones con los estados contables cuando menos cada mes o

³ 3. Apuntes Facultad de Contaduría de la U.N.A.M., 1990.

para hacer que el presupuesto coincida con el ejercicio contable y abarque así un ciclo completo de operaciones, lo cual facilita su formulación y control.

Se ha llegado a un refinanciamiento de los planes anuales, que consiste en la separación por meses y su reelaboración igualmente. Es decir, que si elaboramos un presupuesto para doce meses (Enero 1o a Diciembre 31), se revisara el 1o. de Febrero, extendiéndose su vigencia a los doce meses futuros.

Así, combinamos el periodo corte de ajuste con el periodo de planeación a largo plazo.

Para concluir, podemos decir que cualquier periodo de vigencia que adopte una empresa es bueno, siempre y cuando llene las necesidades de la negociación.

2.6 Técnicas de los Presupuestos.

Para lograr un resultado óptimo en la planeación y funcionamiento del control presupuestal, es necesario auxiliarse de recursos técnicos básicos en la elaboración de los presupuestos. A continuación mencionaremos esas técnicas auxiliares cuya aplicación en el campo de los presupuestos puede considerarse como genérica y con un gran campo de acción:

- 1.- Método del camino crítico.
- 2.- Administración de objetivos.
- 3.- Sistema de equilibrio (punto de equilibrio).
- 4.- Sistema de medidores.

Método del camino crítico

Este método tiene dos orígenes, el primero de ellos es el método PERT (Program Evaluation and Review Technique), desarrollado por la Armada de los E.U. en el año de 1957 para controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades integrantes

de los proyectos espaciales. Fue utilizado originalmente por el control de tiempos del proyecto Polaris y actualmente se utiliza en todo el programa espacial.

El otro origen es el Método del CPM (Crítica Path Method) fue desarrollado también en 1957 en E.U. por un centro de investigación de operaciones para las firmas Remington y Dupont, buscando el control y la optimización de los costos de operación mediante la planeación adecuada de las actividades componentes del proyecto.

Ambos métodos aportaron los elementos administrativos necesarios para formar el método del camino crítico actual, utilizando el control de los tiempos de ejecución y los costos de operación, para buscar que el proyecto total sea ejecutado en el menor tiempo y al menor costo posible.

El camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de cierto tiempo y al costo mas óptimo.

El presupuesto es una técnica de previsión, planeación, organización, coordinación e integración, dirección y control; considerada como adecuada, en su aplicación a las entidades económicas, o no, pero si se auxilia por el método del camino crítico, ya que el presupuesto, en ultima instancia, es un objetivo a lograr, que refleja un plan de acción a seguir en cada área, o sea, el camino a recorrer para alcanzar esas metas

mediante una serie de actividades, por lo que es perfectamente optimizante la aplicación del camino crítico.

Para que funcione adecuadamente el presupuesto, debe obtenerse con suficiente tiempo, estar basado en estadísticas recientes, con posibilidades de realización, etc.. Todo ello, crea problemas para la limitación del tiempo, por lo que es conveniente procurar recursos que logren reducir el periodo de su preparación, y el de su ejercicio, perfectamente sopesados o controlados, aspectos que se solucionan por medio del camino crítico, considerando las enormes ventajas de programación que aporta, sobre todo en las actividades simultáneas y a la precisión en la convergencia de ellas, mediante el establecimiento de tiempos para cada actividad desde su inicio y terminación.

Para que funcione el camino crítico es necesario que el personal de cierto nivel conozca y sepa de sus bondades, a grado tal que este consciente de los tiempos críticos y sus consecuencias, que haya un completo y actualizado manual de procedimientos en todos los aspectos, de tal forma que este difundido dentro de la empresa, y con oportunidad.

Se puede concluir que la aplicación del método mencionado, trae como resultados positivos, cuando menos: establecer tiempo soberbio en la preparación y ejecución del

presupuesto, y la necesidad de llevar a cabo una secuela y análisis de una preparación previa, con lo cual se ahorra costo administrativo.

El campo de acción del método del camino crítico es muy amplio, dada su gran flexibilidad y adaptabilidad a cualquier proyecto, ya sea grande o pequeño.

Dentro del ámbito de aplicación, el método se ha estado usando para la planeación y control de diversas actividades, tales como: construcción de presas, apertura de caminos, pavimentación, construcción de casas y edificios, reparación de barcos, investigación de mercados, estudios económicos regionales, auditorías, ampliaciones de fabricas, planes de ventas, censos de población, etc...

Para obtener los mejores resultados, debe aplicarse a los proyectos que posean las características siguientes:

- a) Que el proyecto sea único, no repetitivo, en algunas partes o en su totalidad.**
- b) Que se deba ejecutar todo el proyecto o parte de él, en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir, en tiempo crítico.**
- c) Que se obtenga el costo de operaciones más bajo posible dentro de un tiempo disponible.**

El método del camino crítico consta de dos ciclos:

1.- Planeación y programación (etapa estática)

2.- Ejecución y control (etapa dinámica)

El primer ciclo se compone de las siguientes fases:

a) Definición del proyecto.

b) Lista de actividades.

c) Matriz de secuencias.

d) Matriz de tiempos.

e) Red de actividades.

f) Costos y Pendientes.

g) Compresión de la red.

h) Limitaciones de tiempos, de recursos y económicas.

i) Matriz de elasticidad.

j) Probabilidad de retraso.

El primer ciclo termina hasta que todas las personas directoras o responsables de los diversos procesos que intervienen en el proyecto, están plenamente de acuerdo con el desarrollo, tiempo, costos, elementos utilizados, coordinación, etc... tomando como base la red del camino crítico diseñada al efecto.

El segundo ciclo contiene las siguientes fases:

a) Aprobación del proyecto.

b) Ordenes de trabajo.

c) Gráficas de control.

d) Reporte y análisis de los avances.

e) Toma de decisiones y ajustes.

El segundo ciclo termina al tiempo de hacer la última actividad del proyecto, entre tanto, existen ajustes constantes debido a las diferencias que se presentan entre el trabajo programado y el trabajo realizado. Será de gran utilidad gráficar en los esquemas de control todas las decisiones tomadas para ajustar a la realidad el plan original.

Al terminar la primera red, generalmente hay cambios en las actividades componentes en las secuencias, en los tiempos y algunas veces en los costos, por lo que hay necesidad de diseñar nuevas redes hasta que exista una completa conformidad de las personas que integran el grupo de ejecución.

Administración por Objetivos.

Esta es una técnica por medio de la cual la dirección de una entidad establece objetivos precisos y mensurables para ser alcanzados en un periodo específico, caracterizándose por hacer participar en mayor o menor grado al personal de la entidad en el logro de dichos objetivos.

Un punto primordial en esta técnica, es la de motivar al personal para que participe activamente en el logro de los objetivos de la entidad.

Los pasos mas importantes a desarrollar en la aplicación de esta técnica, son los siguientes:

1.- La determinación de objetivos de la entidad a largo plazo.

2.- Determinar las metas específicas que deben ser o estar:

- Definidas, explicadas o determinadas.

- Precisas.

- Mensurables, medibles.

- Alcanzables, acordes a la realidad.

3.- Utilización del método de camino crítico para su planeación, gráfica Gantt para su ejecución y reportes prediseñados para la comunicación e información al respecto.

En esta técnica se trata de definir concretamente: quien, cuando, como, donde, etc., y donde se desarrollara un evento; llegando a determinar los detalles específicos del caso.

Su campo de acción de esta técnica podría referirse a .

- Reducir costos, abatiendo el precio de la materia prima.
- Consiguiendo específicamente descuentos por pronto pago y bonificación sobre volumen, estableciendo un departamento de control de calidad.
- Eliminar atraso en la producción, reduciendo ausentismo y accidentes de trabajo.
- Reducir tiempos de entrega o retrasos en el departamento de producción.

Sistema de Equilibrio (Punto de Equilibrio)

Esta técnica esta basada en lo que se conoce como Punto de Equilibrio, que tiene por objeto determinar la equidad entre las ventas, sus precios, la mezcla o diversidad de lineas de producción, los costos y gastos del periodo etc... todo ello para planear y lograr una adecuada estructura de la utilidad.

El sistema de equilibrio esta estrechamente ligado a la relación costo-volumen-utilidad, y al establecimiento de costos marginales, es un recurso para el análisis y la toma de decisiones sobre alternativas en juego, en aras de afrontar y resolver situaciones imprevistas que puedan surgir en el futuro, todo ello con un buen grado de versatilidad.
(4^o)

Desde el punto de vista del control presupuestal, es un recurso que muestra objetivamente a la dirección de la entidad la anatomía de la utilidad en el presente, su proyección al futuro delineado su posible trayectoria y facilitando el planteamiento de alternativas susceptibles de desarrollarse para lograr una adecuada estructura de la utilidad y el establecimiento de los presupuestos relativos.

Como el sistema de equilibrio se basa en el punto de equilibrio, analizaremos este.

* 4. Paniagua Bravo Victor M. C.P.: Sistema de control Presupuestarios; I.M.C.P. tercera edición 1989.

El punto de Equilibrio no es una técnica presupuestal, pero es una base tradicional en la elaboración de los presupuestos.

Se define al Punto de Equilibrio como el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, esto quiere decir, que no hay utilidad ni pérdida.

Algunos de los objetivos del punto de equilibrio son:

- **Determinar en que momento, los ingresos y los gastos son iguales, o sea, que no haya utilidad ni pérdida.**
- **A partir de este punto se puede planear las operaciones futuras con el objeto de obtener mayor utilidad, recuperando sus costos en el mínimo de producción y así poder tomar decisiones**
- **Es de gran importancia en el análisis, planeación y control de los resultados de un negocio.**

Al determinar el punto de equilibrio debemos tomar en cuenta diversos factores tales como:

- 1.- Volumen de Producción: Tener un control sobre los costos fijos, ya que estos no se modifican.**

2.- Tiempo: Esto nos ayuda para tomar decisiones oportunamente.

3.- Los artículos individuales y las líneas de producción: Esto es de acuerdo a los beneficios que se obtengan, tal vez les convenga elaborar un producto tenga mucha aceptación por el consumidor, que elaboran varios que sean rechazados, por lo tanto les van a ser infructuosos y no vale la pena producirlos.

4.- Factor de datos reales y presupuestados: Compara datos presupuestales con los reales para encontrar variaciones.

Los elementos que intervienen en el punto de equilibrio podemos resumirlos en aquellos que se presentan en la fórmula del mismo, y son los siguientes:

$$P.E. = \frac{C.F.}{C.C.M.}$$

P.E. punto de equilibrio

C.F. costos fijos

C.C.M. coeficiente de contribución marginal

En todo sistema presupuestal y para la determinación del punto de equilibrio, es indispensable hacer un estudio de los gastos, para conocer cuales son fijos, cuales son variables, etc., respecto a las ventas y la producción, lo cual facilita el pronostico de gastos en cada una de sus partes, de acuerdo con las políticas y planes futuros.

Los costos se clasifican en fijos o constantes, variables y semivariables

Costos fijos. Son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas. Son aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones realizadas.

Costos Fijos de Producción. Son por consiguiente todos los que no sufren modificaciones a pasar de que la producción aumente o disminuya

Costos Fijos de Distribución, Administración y Financiamiento. Son a su vez, aquellos que permanecen constantes, independientemente del volumen de ventas logrado.

Costos Variables.- Son aquellos costos que aumentan o disminuyen según sea el ritmo operado en la producción o en la venta. Son los costos de la empresa que varían en total, a medida que el volumen de producción aumente o disminuya.

Costos Variables de Producción - Son los que sufren aumentos o disminuciones proporcionales a los aumentos o disminuciones registrados en el volumen de la producción.

Costos Variables de Distribución y Financiamiento.- Son aquellos que cambian en proporción a las modificaciones sufridas por el volumen de ventas.

Costos SemivARIABLES Son aquellos que permanecen constantes dentro de ciertos límites de modificación en el volumen de operación de la empresa, cambiando bruscamente cuando estos rebasan aquellos límites.

A continuación expondremos un ejemplo de la denominación del punto de equilibrio, tanto de dinero como en unidades:

Costo unitario estándar del producto " X ".

(Miles de Pesos)

| | | | | |
|------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| 1.- | Costo-estándar variable: | | \$ | 10.00 |
| | a) De Producción: | | | |
| | Materia Prima | \$ | 7.00 | |
| | Mano de obra | | 1.00 | |
| | Cargos indirectos | | <u>2.00</u> | |
| | b) De Operación: | | | |
| | venta y financiamiento | | | <u>1.60</u> |
| | | Costo Total | \$ | 11.60 |
| 2.- | Costos Fijos: | | | |
| | De Producción | \$ | 200,000.00 | |
| | De Operación | | <u>70,000.00</u> | |
| | Total | \$ | <u>270,000.00</u> | |
| 3.- | Precio de Venta por Unidad: | | \$ | 20.00 |

RESOLUCIÓN:

Datos:

P.E. = 7
C.F. = \$ 270,000.00
P.V. = \$ 20.00
C.V. = \$ 11.60
C.C.M. = \$ 8.40

Fórmulas:

$$P.E. = \frac{C.F.}{1 - \frac{C.V.}{P.V.}} \quad C.C.M. = \frac{P.V. - C.V.}{P.V.}$$

$$U.P.E. = \frac{C.F.}{C.C.M.}$$

$$P.E. = \frac{270,000}{1 - \frac{11.60}{20.00}} \quad C.C.M. = \frac{20.00 - 11.60}{20.00} \quad U.P.E. = \frac{270,000.00}{8.40}$$

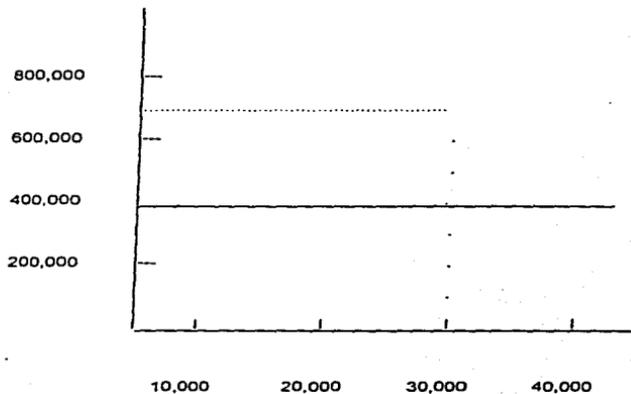
P.E. = \$ 642,857.00 C.C.M. = \$ 8.40 U.P.E. = 32,143 Unidades

Comprobación por medio del Estado de Resultados:

| | | | |
|---------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | Ventas | (32,143 X 20.00) | S 642,860.00 |
| Menos: | Costos variables t. | (32,143 X 11.60) | <u>372,860.00</u> |
| | Contribución Marginal | | S 270,000.00 |
| Menos: | Costos Fijos Totales | | <u>270,000.00</u> |
| | Utilidad o perdida neta | = | <u>0.00</u> |

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

(partiendo de los costos variables)



Sistema de Medidores

Esta técnica nos dice: " que para obtener de los presupuestos la eficacia que se pretende, es necesario que, en cumplimiento con el principio de variaciones, la comparación entre datos reales y los presupuestos sea sistemática y basada en normas y formas predeterminadas mediante medidores, que no son otra cosa que un informe estandar para todas las secciones de presupuestos y cuya formulación debe estar basada en instructivos y personal previamente asignado a ello. Dicho formato variara de acuerdo con los requerimientos específicos de la entidad". (4⁷)

Hablar de la elaboración de los presupuestos implica particularmente tener un conocimiento general de cada empresa

En cuanto a su función que desarrolla como ente económico dentro de los lineamientos que marque su estructura jurídica

Necesariamente se requiere conocer su estructura organizacional, así como las actividades que realizan los departamentos que la integran, es decir, para poder elaborar un presupuesto se necesita trabajar en concordancia con los objetivos que se pretenden, de acuerdo a los planes y políticas prescritos por la entidad.

⁴ 4. Paniagua Bravo Víctor M. C.P.; Sistema de control Presupuestarios : I.M.C.P. tercera edición 1989.

Los presupuestos deben ser preparados individualmente para cada empresa, ya que deben satisfacer las necesidades de la misma.

Se pueden emplear diversos métodos para la elaboración de los presupuestos y/o combinarse, esto dependerá básicamente de la magnitud de la empresa, así como de los programas y objetivos a cumplir en un determinado periodo.

CAPITULO 3

EL CONTROL PRESUPUESTAL

- 3.1 Antecedentes y concepto, objetivo, finalidad e importancia.**
- 3.2 Responsabilidad y Administración.**
- 3.3. Planeación e Implantación.**
- 3.4 Presupuestos que lo integran.**
- 3.5 Manual de Control Presupuestal.**
- 3.6 Estudio y Análisis de las desviaciones dentro de un sistema de control presupuestal.**

3.1 Antecedentes y Concepto , Objetivo, Finalidad e Importancia.

El control presupuestal (en ingles: budgetar y control) es de origen y utilización relativamente recientes . Desde 1900 se han ocupado de él ciertos autores (en Francia concretamente. Gabriel Faure). El congreso internacional de organización científica lo incluye en la orden del dia en ginebra en 1930 En el aspecto de su utilización son decisivos los periodos 1920-1930 en Estados Unidos y 1950-1955 en Francia. A partir de 1955 tiende a generalizarse en Francia especialmente en las grandes y medianas empresas.

Por ser una verdadera técnica de la administración de empresas (e incluso, para algunas personas, una nueva filosofía de la dirección de empresas), el control presupuestario necesita ser definido, aunque no sea mas que para poner en evidencia su carácter de generalidad y la imposibilidad de apropiación de los especialistas. (1¹)

CONCEPTO.

El Licenciado Marcel Moisson en su obra " Practica del Control Presupuestario expresa: el control presupuestario es el dispositivo esencial que permite a una empresa trabajar financieramente en las mejores condiciones, obtener el máximo beneficio en los periodos fáciles y salvaguardar la sociedad en los periodos difíciles".

¹ I. Moisson Marcel ticas de Control Presupuestario. Edit. de Ustra.

El control presupuestal es la vigilancia de la gestión de la empresa por medio de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de los presupuestos funcionales con los datos correspondientes registrados por la contabilidad durante el mismo periodo.

C P. F. Jonio y G. Plaindoux

La técnica de control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la administración para planear y controlar por medio de los presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Esta última definición es la mas completa, pues señala que con el uso del control presupuestal se interviene en todas las etapas del proceso administrativo y se obtienen las mayores utilidades con el menor costo y esfuerzo posible.

OBJETIVO FINALIDAD E IMPORTANCIA.

Sea considerado el control presupuestal como una herramienta importante de la administración, a través de la cual traduce a términos financieros, las metas fijadas y los planes a desarrollar para su consecución. Podemos señalar el objetivo establecido en el control presupuestal, representa el de lograr los resultados establecidos, ya que si es bien concebido y bien utilizado se convierte en un instrumento de promoción general para la empresa y en cuanto es aplicado se presenta como un excelente elemento de la función administrativa con un doble valor y se presenta como un :

- Instrumento de dirección y un

- Instrumento de cooperación.

Como instrumento de dirección los ejecutivos de alto nivel podrán estar en mejores posibilidades de enfocar sus esfuerzos hacia los aspectos medulares de las actividades desarrolladas en la empresa, con el objeto de lograr de una mejor manera los objetivos previamente establecidos.

Como instrumento de cooperación servirá como un plan coordinado de funciones a desarrollar y esta coordinación repercutirá en cada una de las áreas, estableciéndose

asi una interrelación ante todas y cada una de las actividades desarrolladas dentro de la empresa. (2²)

La finalidad del control presupuestal consiste en estudiar cada centro, los gastos en función de uno o varios ejercicios precedentes, en hacer la crítica sobre la oportunidad de gastos comprometidos por cada centro, en buscar la rentabilidad en cada una de estas inversiones, teniendo en cuenta las ventas y las condiciones de venta que se espera para este ejercicio.

La utilidad e importancia del control presupuestal puede medirse también en relación con las ventajas que se describen a continuación:

a) De Previsión: es para procurar de ante antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución en cada una de sus partes, y así ser mas eficientes.

b) De Planeación:

1.- Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia

² 2. J Meter Gestión Presupuestal edit Deusto México 1969.

2.- Advierte sobre el optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

3.- Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc..)

4.- Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

c) De Organización:

1.- Crear la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas e intervienen en la técnica presupuestal ha implantarse, desarrollarse, etc.

2.- Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamento y quizá modificar su estructura.

d) De Coordinación e Integración:

1.- Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman un conjunto de la entidad.

2.- Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

e) De Dirección: Manejo de lo integrado de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan, sean valuadas, estudiadas y evaluadas para tomar decisiones con buenas bases

f) De Control:

1.- Es un medio para sopesar, pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir, es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

2.- Evita desperdicios en general y limita los gastos regulándolos dentro de los contornos presupuestados.

3.- Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias, entre lo presupuestado y lo realizado.

4.- Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

5.- Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

g) De Personal:

- 1.- Conduce la fuerza de trabajo en forma mas productiva.
- 2.- Simplifica la función de dirección y de autoridad.
- 3.- Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo
- 4.- El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar actitudes, a estimular la iniciativa y a una mejor calidad de personal ejecutivo. (3³)

En general el control presupuestal nos ayuda a la estricta vigilancia y planeación de las actividades de una entidad; que permite el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a la toma de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener óptimos resultados.

³ 3. C. P. y M. C.A. Del Rio González Cristóbal, Técnica Presupuestal Ed. 1989; Publicaciones Contables y Administrativas.

3.2 Responsabilidad y administración.

La correcta implantación y marcha de un sistema presupuestal depende de la centralización de su dirección y de la responsabilidad de una empresa u órganos, pudiendo determinarse esto, según las dimensiones de la organización.

Es cierto que no es posible determinar con exactitud en quien deberá recaer la responsabilidad del manejo del control presupuestal, ya que esto será de acuerdo con la estructura de cada empresa, por ejemplo, si se trata de un organismo pequeño, la responsabilidad caerá sobre el contador general, en uno mediano, será sobre el departamento de presupuestos, y en uno grande será el comité de presupuestos.

Sin embargo, en cualquiera de los tres casos, necesariamente tendrá que haber un responsable en forma directa, al que se le denomina coordinador o director de presupuestos.

Podemos decir, que este coordinador o director de presupuestos que tendrá a su cargo la responsabilidad del manejo del presupuesto y su control, deberá ser un funcionario técnicamente preparado y con un amplio conocimiento de la empresa, en cuanto a su organización y aspecto financiero.

Tradicionalmente se ha considerado que debido a su preparación y conocimientos técnicos la persona idónea para desempeñar esta función, es el Contador Público. Así pues, encontramos que la mayoría de las empresas en que se encuentra esta situación normalmente el contralor es quien desempeña esta actividad.

Sin embargo, también puede ser llevada a efecto por el gerente administrativo el tesorero, o como se la denomine al mas alto ejecutivo de la empresa, responsabilizado de la funcion financiera

Se ha uniformado el criterio entre los tratadistas y estudiosos de la materia en el sentido de que el manejo del presupuesto deberá centralizarse en un comité de presupuestos que deberá estar integrado por los principales funcionarios de carácter ejecutivo, que representan cada uno de ellos, a las diferentes divisiones o departamentos de una empresa. Este comité deberá ser precedido por el gerente de la organizacion, o por el director general

Al respecto, Mc. Kinnsey nos dice: " en los casos en que exista una organización funcional, se facilitara y se beneficiara al programa de presupuestos estableciendo un comité presupuestal. Este, formara con los principales funcionarios de carácter ejecutivo y los presedira el director general o el presidente de la compañía. En una empresa fabril será, en general, conveniente que la forme el presidente, el gerente de ventas, el gerente de producción, el tesorero, el jefe de personal, y el contralor. La

supervisión del procedimiento presupuestario, así como el control y la operación, debe de estar al cuidado de algún miembro de la empresa especialmente designado para este trabajo por el ejecutivo " (4^a)

Dentro de las funciones que tienen a su cargo los comités de presupuestos, podemos encontrar las siguientes, divididas en dos fases:

I Fase preoperativa:

Comprende todas aquellas funciones que se realizan, antes de que los presupuestos se pongan en vigor, tales como:

- 1.- Aprobar todas las provisiones formuladas por las diferentes divisiones de la negociación.
- 2.- Recibir, examinar y aprobar, en su caso, las estimaciones de los gastos departamentales.
- 3.- Aprobar los presupuestos parciales y generales.
- 4.- Someter al consejo de administración dichos presupuestos para su aprobación.

II Fase operativa:

⁴4. Meter J. Lic. E.P. Deusto Barraincua M. Bilbao 1969 Gestión Presupuestal pag. 21

Comprende todas aquellas funciones que se realizan cuando el presupuesto se encuentra en operación, tales como:

- 1.- Estudiar los resultados de las comparaciones y de las investigaciones que haya realizado el encargado de presupuestos y considerar las sugerencias de esta, para someter sus conclusiones a la gerencia.
- 2.- Ordenar estudios especiales de las desviaciones, que ha juicio del comité lo ameriten.
- 3.- Aprobar las modificaciones que pudieran efectuarse al plan presupuestario original.

Las ventajas que reporta el manejo del presupuesto a través del comité son principalmente dos:

- a) Su actuación es impersonal, en tanto que sus decisiones se basan en hechos presentados a su consideración y que fueron aprobados con conocimiento de causa por los ejecutivos que representan a todas las áreas de la empresa.

b) El contacto personal de los representantes de cada area se traduce en eficiencia para la empresa en cuanto a los trabajos que deberán realizarse, en virtud de que cada uno de ellos se hace responsable ante los ojos de los demás.

Dentro de este comité, la jefatura del manejo y control del presupuesto, debe recaer en las personas mas indicadas, como son ; el contralor, o quien por su capacidad o jerarquia dentro de la empresa, este en mejor situacion para desempeñar esa labor (5⁶)

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

* Un conocimiento cabal de la contabilidad en general, y de los procedimientos del negocio en particular, en tal forma que pueda prepara catalogos de cuentas y manuales de contabilidad describiendo el contenido de las cuentas.

Conocimiento de contabilidad de costos que lo capaciten para instalar un sistema de costos estandar y ligar este con el presupuesto

Conocimiento sobre los métodos para pronosticar y la habilidad necesaria para elegir el mejor metodo para la empresa.

⁶ 5. Moiso n Marcel, Practica del Control Presupuestario, Ed deusto 1978.

Habilidad para analizar la organización de la compañía, para expresar en forma gráfica las funciones de los diversos departamentos para establecer los deberes y autoridad de los principales funcionarios.

Habilidad para conversar y negociar con los mas altos funcionarios con el tacto y la dignidad necesaria para crear confianza y buena voluntad para el mismo y para el departamento de presupuestos

Habilidad para preparar organigramas y manuales de contabilidad”.

Como ejemplo de alguna de las labores que deberá desempeñar el director de presupuestos en una empresa, se pueden citar las siguientes, divididas en igual forma que las de los comités.

I Forma preoperativa:

- 1.- Preparación de instructivos para poner en practica el programa presupuestal.**
- 2.- Diseño de las formas que deberán de ser empleadas en la elaboración de los presupuestos parciales y generales.**

3.- Recolección de información relativa a operaciones pagadas que pueda servir para la preparación de los proyectos.

4.- Supervisión de la elaboración de los presupuestos individuales para lograr su coordinación y enlace y llegar finalmente a preparar el presupuesto general de operación y financiamiento de la empresa.

5.- Consolidación de los presupuestos parciales para preparar finalmente los presupuestos sumarios o generales.

6.- Someter a la consideración del comité los presupuestos generales para su aprobación

II Fase Operativa:

1.- Preparar informes presupuestales sobre las operaciones del ejercicio en desarrollo y de los anteriores, distribuyéndolos entre las áreas de responsabilidad establecidas.

2.- Comparar los presupuestos contra los resultados reales obtenidos.

3.- Interpretar los informes presupuestales, así como el análisis de las variaciones y sugerir las medidas correctivas necesarias.

4.- Participar como miembro del comité, en la elaboración de las explicaciones de las variaciones, que cada área de responsabilidad emita y el curso de acción correctiva que se tome.

5.- Informar al comité de presupuestos del resultado de sus investigaciones y proponer las soluciones que considere pertinentes.

6.- Recomendar la revisión periódica de los presupuestos, así mismo cuando se requiera hacer las modificaciones que se consideren necesarias.

7.- Elaborar un catálogo de partidas presupuestales, si así se requiere.

Las funciones antes mencionadas tanto del comité de presupuestos, como las del director son de carácter enunciativo, mas no limitativo, pero dentro de las mismas, se encuentran las de mayor importancia.

3.3 Planeación e Implantación.

Esta fase del control presupuestal consiste en analizar la experiencia previa, el estado general de la economía y los objetivos de la compañía, este análisis estará orientado por la gerencia de la compañía hacia la elaboración de reglas de trabajo para la preparación de los presupuestos como se menciono anteriormente, la gerencia designara a los funcionarios encargados de la planeación, quienes se ocuparan de los siguiente:

a) Evaluaciones económicas de las tendencias de la demanda del consumidor, sobre base nacional, regional e industrial por medio de estadísticas gubernamentales o encuestas de mercados preparadas por los vendedores de la empresa o por organizaciones dedicadas a la investigación de mercados.

b) En forma paralela el punto anterior, el departamento de ventas analizara el desempeño de la compañía en el área de ventas y hará una evaluación de la posición competitiva de la empresa así como analizar que posibilidades tendrá para el futuro en base a las evaluaciones efectuadas que se mencionan en el punto anterior.

c) Investigar que es lo que esta haciendo la competencia, este trabajo es difícil en nuestro medio, pero se deberá tener el máximo de información posible, ya

sea por medio de los vendedores, publicaciones sobre la industria, etc., con el objeto de conocer que lugar ocupa en el mercado la empresa y si la tendencia es aumentar o disminuir su porcentaje de ocupación de mercado.

Esta fase de la planeación es muy importante debido a que la compañía puede tener una tendencia al aumento en sus ventas y sin embargo, esta perdiendo su lugar en el mercado, lo cual a largo plazo puede resultar perjudicial sino se contrarresta.

d) Determinación de la razonabilidad de la utilidad que esta obteniendo la empresa. Con base en el punto anterior se determinara que la empresa se encuentra en el lugar del mercado que le corresponde, el siguiente paso es determinar si la empresa esta obteniendo una utilidad suficiente; esto se lograra por medio de porcentajes comparativos de utilidad sobre ventas y de utilidad sobre inversión, con los cuales se tendrán indicaciones decisivas sobre la compañía para saber si esta o no operando en forma económicamente conveniente.

Cuando la compañía cuente con el costeo directo estándar, tendrá un elemento mas eficaz para la medición de la rentabilidad de la inversión.

Con los elementos reunidos en los incisos anteriores, la gerencia determinara los objetivos de la compañía.

Estos objetivos incluirán una proyección del mercado para todos los productos de la compañía basándose en el desempeño histórico y en los objetivos de dirección general.

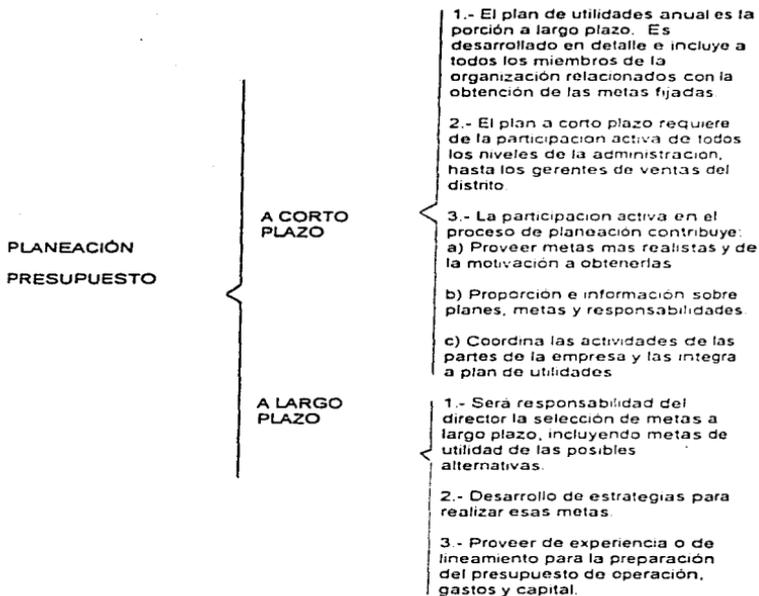
Una vez tomada la decisión acerca de los objetivos de ventas, la gerencia deberá indicar como va a proporcionar los recursos para satisfacer el volumen proyectado de ventas. Esto incluirá proyecciones sobre inversiones para la planta, programa de necesidades de mano de obra y los medios de donde se obtendrán los fondos para financiar el fin propuesto.

El grado de exactitud de las proyecciones y los planes sera el siguiente : Planes muy detallados para el siguiente ejercicio y mas superficiales para los dos años restantes.

La fase de planeación, terminará con un amplio plan anual de operación elaborada a través de dos fuentes básicas de datos: Factores ambientales y objetivos de la compañía.

Este plan se enviara a los departamentos de operación para que elaboren sus propios planes y presupuestos individuales.

Para tener una visión mas práctica de la planeación de los presupuestos, se muestra el siguiente cuadro:



Los pasos esenciales en la preparación de los presupuestos son:

- 1.- La gerencia señala sus objetivos en relación con el volumen de operaciones, utilidad neta para el periodo, sustitución financiera, erogaciones de capital y otros factores, sobre todo con base en los análisis y pronósticos de mercado y las estructuras de costo y precio

- 2.- Cada jefe de departamento, con base en determinados supuestos, formula un plan expresado en términos de unidades de producción, unidades de costo, etc.

- 3.- Corrección a los planes y supuestos cuando el trabajo detalla o revela la necesidad de un cambio.

- 4.- Se presentan los planes finales para su aprobación, la gerencia debe atender especialmente a los resultados finales de los presupuestos, de acuerdo con los pronósticos o de predeterminaciones del balance, del estado de perdidas y ganancias y del estado de cambios en la situación financiera.

- 5.- La gerencia aprueba los presupuestos.

- 6.- Envío de cédulas de los presupuestos a todos los niveles de dirección para que le sirva de guía en sus operaciones durante el periodo.

El proceso de elaboración de los presupuestos, mejora la coordinación interna; influye en las decisiones que se dan sobre cada producto, en cada etapa y nivel, como en las áreas de investigación, ingeniería, producción, mercadotecnia, personal y finanzas, repercutiendo en las utilidades de la empresa.

Para la implantación de los presupuestos se debe considerar, el comportamiento de las gentes que trabajaran con los presupuestos. El factor humano en los presupuestos es mas importante que las complejidades técnicas. La motivación de los recursos humanos es de gran importancia para el éxito de los presupuestos, la gente entre muchas razones tiene miedo a los presupuestos por la natural resistencia al cambio, por que va a medirse su actuación, porque esperan una presión mas, como la de tener que cumplir con el presupuesto, etc

Todas estas preocupaciones tienen una base y hay que dedicarles atención pues pueden dar al traste con los presupuestos.

Hay tres aspectos importantes que pueden ayudarnos a resolver estos problemas:

- a) Orientación hacia las metas.
- b) Participación.
- c) Presión.

Orientación hacia las metas.- Para la motivación positiva tiene que existir una coincidencia en las metas que persigue el directivo y las establecidas en la empresa,

es decir, debe existir una armonía entre los intereses personales del directivo y su relación con la empresa.

Participación.- Hacer que los responsables participen en el establecimiento de metas, planes y políticas de la empresa, pues de esta manera se comprometen directamente para su logro. La participación es reconocida como un enfoque eficaz en la motivación directa.

Presión.- La mayoría de los individuos en grupos actúan mas eficazmente con ciertas cantidades y tipos de presión, así pues, parece ser esencial alguna forma de presión para la dirección eficaz. No debemos llegar a una presión rigurosa, pues nos conduciría a un punto de antagonismo difícil de resolver. En muchos casos el implantar un control presupuestal se ha usado como un instrumento de presión extrema para incitar a la gente a esfuerzos mayores. Esto no debe ser, pues una meta elevada que sea practicamente imposible de alcanzar desalienta cualquier esfuerzo serio de lograrlo.

3.4 Presupuestos que lo integran.

Dentro del control Presupuestal, existen presupuestos de operación y de capital.

A continuación mencionaremos algunos de los presupuestos que deben prepararse, con carácter enunciativo y no limitado, pues esto dependerá de las necesidades que se presenten en cada caso particular:

Presupuesto de Ventas - Es la recopilación que hace la empresa de una serie de estimaciones, o presupuestos parciales del total y volumen de productos que proyecta vender durante el periodo del presupuesto

Pronostico de Producción - Presenta lo que deberá producirse para satisfacer las necesidades de venta, de acuerdo con las políticas de inventarios. Este presupuesto presenta lo que debe producirse y cuando debe producirse.

Presupuesto de Producción- Busca el establecimiento de niveles de producción para uno o varios periodos futuros.

Presupuesto de Compras - Este presupuesto estará ligado con las necesidades que tengan en la producción y en los inventarios que deben mantenerse en existencia.

Presupuesto de Materias Primas- El objetivo de este presupuesto es mostrar en unidades los materiales que a lo largo del periodo se requieran para llevar a cabo la producción de los volúmenes indicados en los pronósticos de producción, considerando porcentajes de desperdicio, normas, cambio de diseño en los productos, etc..

Presupuesto de Mano de Obra- Es la estimación de mano de obra directa necesaria para realizar la producción planeada. Se basa también en el pronóstico de producción, debe considerarse el sistema de sueldos, el número de personal necesario, etc..

Presupuesto de Cargos Indirectos - Presenta la estimación de los cargos indirectos que se consideran necesarios erogar para la realización de la producción presupuestada. Este es uno de los presupuestos de costos, que más dificultad presentan para su preparación.

Presupuesto de Costo de Ventas- si se conoce el costo de producción terminada, el cómputo de la producción vendida, se reduce a multiplicar el número de unidades vendidas por el costo unitario respectivo.

Presupuesto de Inventarios- Para elaborar este presupuesto es conveniente establecer una buena política de inventarios, que mantenga a los mismos a un nivel óptimo tal, que la empresa obtenga beneficios en el manejo de este renglón.

Presupuesto de Gastos de Venta - Este presupuesto comprenderá, todos aquellos gastos en que se incurran en el periodo presupuestado, con el propósito de llevar a cabo una serie de actividades tendientes a realizar las ventas previamente planeadas.

Presupuesto de Gastos de Administración - En este presupuesto se incluirán todos aquellos gastos en que incurran en el periodo presupuestado, como consecuencia de las funciones de planeación, organización, dirección y control, que serán necesarias desarrollar en las diversas actividades de la empresa.

Presupuesto de Otros Gastos y Otros Productos - Este presupuesto comprende la proyección de todas aquellas actividades que son de naturaleza distinta a las operaciones normales o propias de la empresa, que originan partidas de gastos o ingresos propios y ajenos, los cuales varían según el tipo de empresa.

Presupuesto de Perdidas y Ganancias - Conjuga todos los presupuestos de operación, presenta las utilidades que deben derivarse de las operaciones programadas y si todo plan se ha trazado correctamente, producirá los resultados satisfactorios.

Presupuesto de Inversiones - Tomando como base las operaciones implícitas en las cifras de los presupuestos de operación y también las políticas de la empresa. Se presupuestan las inversiones tanto fijas como circulantes.

Presupuesto de Caja - Presenta el movimiento de entradas y salidas de efectivo que se esperan durante el periodo que abarca la planeación presupuestal.

Presupuesto de Balance General - Presenta la situación financiera que deberá tener la empresa al término del periodo presupuestal.

Los presupuestos obligan a la administración a que antes de estructurar un programa equilibrado, investigue factores importantes como los siguientes:

- 1.- Debe calcularse el volumen de ventas para el periodo que abarca el presupuesto. Los cálculos deben formularse tanto en unidades como en importes de ventas
- 2.- Deben calcularse los costos de producción. Esto trae como consecuencia el estudio y pronóstico de los costos de material, mano de obra y gastos generales.
- 3.- Deben calcularse los costos de producción y administración general para el periodo que abarque el presupuesto.

- 4.- Deben determinar los recursos financieros disponibles. Así como preverse y planificarse todos los fondos adicionales necesarios. (6^o)

La empresa debe integrar estos factores en su plan de operaciones para el período.

En conclusión podemos decir, que para la formulación de los presupuestos es necesario calcular en primer lugar el volumen de ventas, en dinero como unidades, ya que de éste se derivan una serie de efectos y consecuencias que afectan a la mayor parte, sino es que a la totalidad de los departamentos de la empresa. De este volumen de ventas depende los niveles de producción, inventarios, y compras de materias primas; en el se basan los costos y gastos directos de producción, administración y ventas; el personal para el año presupuestado también depende en su mayor parte del volumen de ventas planeado

Por lo tanto, se desprende que la información referente al volumen de ventas deberá ser transmitida a todos los departamentos para servir de base a sus estimaciones y cálculos.

⁶ G. D. C. A. Gómez Morfín Joaquín; *La Administración moderna y Los Sistemas de Información*; Ed. U.N.A.M. México 1987.

3.5 Manual del Control Presupuestal.

Es sabido que cualquier procedimiento repetitivo en los negocios se maneja mejor mediante la preparación de procedimientos estándar o mediante la aplicación de políticas estándar. Los presupuestos no son una excepción a esta regla general y las instrucciones para la preparación y control de los presupuestos se deben preparar en forma manual. Este manual de control presupuestal es útil porque da uniformidad a la tarea y coordina la actividad de todas las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El propósito fundamental del manual, es definir responsabilidad y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Un propósito secundario es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero

En los Estados Unidos de Norteamérica, indudablemente uno de los países más adelantados en el control presupuestal, se están generalizando los manuales en todas las empresas importantes. En muchos casos se acostumbra prepararlos en forma de hojas sustituibles que permitan mantenerlos al día sin tener que reponerlos en su totalidad cada vez que se decide imprimirles algún cambio

Considerando que el manual se prepara para llenar las necesidades particulares de cada empresa, necesariamente debe de contener detalles específicos de

procedimientos y prácticas inherentes al negocio de que se trate. Debido a esto, las instituciones que contengan esté, variaran considerablemente cada caso. Sin embargo, en general, los siguientes puntos pueden quedar incluidos en dicho manual:

a) **Objetivos y propósitos del control presupuestal.**

El Consejo de Administración deberá establecer un objetivo de utilidades deseado por la compañía, un objetivo que pueda ser razonablemente esperado tomando en consideración las predicciones y supuestos básicos para el siguiente año. Es preferible establecer este objetivo de utilidades en porcentaje, para dejar cierta libertad en la manipulación de volúmenes, precios, costos y gastos. Una de las formas más justas de determinar este porcentaje de utilidad es relacionándolo con la inversión que se planea durante el año del Control Presupuestal. Esta relación se tomará en función tanto del capital propio como del capital ajeno, ya que cada peso invertido en el negocio no importa de donde haya salido, está trabajando para el mismo fin. Además tiene este procedimiento la ventaja de servir como medida de eficiencia de la función financiera, puesto que si decide que el objetivo de utilidades es un porcentaje alto inmediatamente se observa que trabaja para conseguirlo.

b) **Predicciones y supuestos básicos.**

El control deberá establecer las predicciones que se deben adoptar como base de la planeación de todas las funciones y operaciones de la empresa.

La preparación de una lista completa de predicciones y supuestos básicamente es muy laboriosa, y requiere de cooperación de todos los departamentos de la compañía. Es en esta fase del trabajo cuando se percibe la importancia de la información y ayuda que pueden proporcionarnos las organizaciones auxiliares de los negocios y las publicaciones especializadas a que nos hemos referido anteriormente ya que habrá que consultar diversas opiniones antes de presentar el criterio que se seguirá en la planeación presupuestal.

Como ilustración mencionaremos algunas de las predicciones y supuestos básicos que pueden quedar incluidos en el manual de control presupuestal.

1.- Los cambios de gobierno en México muchas veces implican modificaciones de los criterios y objetivos en las distintas dependencias, así que habrá que tomar en consideración, si durante el año de control presupuestal se efectuarán cambios, para predecir la tendencia política y económica de las personas que tomara en mando y la influencia que estas tendencias pueden tener en las condiciones generales de los negocios y en la vida económica de la nación en general..

2.- Es notorio que el efecto de los impuestos en la vida de las empresas, si se tiene conocimiento de cambios en el año del control presupuestal deberá de evaluarse el efecto de tales cambios en las ventas de nuestros productos y el costo de los mismos. Las exenciones y privilegios para las compañías nuevas pueden favorecer a probables competidores y habrá que tomar las medidas mas pertinentes para contrarrestar esta ventaja.

3.- La estabilidad monetaria es uno de los factores esenciales del progreso y comodidad en la vida de la nación y en la marcha de las empresas y habrá de vigilar cuidadosamente todos los factores que determinen tal estabilidad. Al respecto deberá seguirse de cerca la balanza de pagos y la balanza comercial de la nación, los prestamos que otorgan al gobierno, así como las medidas arancelarias de protección, la oferta y la demanda de divisas y sobre todo los niveles de las reservas monetarias.

c) Definición de terminos.

Este tiene por objeto uniformar el criterio y facilitar la comprensión de los diversos problemas a todos los funcionarios que intervendrán en la preparación

y control de los presupuestos. Como ejemplo de definición podemos señalar el de planeación, que puede concebirse como: La función que consiste en establecer objetivos, políticas y procedimientos de acción futura.

d) El periodo que abarca el control presupuestal.

En el caso particular se ha escogido de un año dividido en trimestres y por meses se hará constar en el manual de control presupuestal, para que todos los interesados sepan el trabajo que deben desarrollar, tanto en la preparación de su programa de operaciones como su elaboración de las cédulas presupuestales.

e) Responsabilidad y autoridad de los funcionarios principales.

Se trata de coordinar y precisar los límites dentro de los que actuarán los funcionarios principales que intervengan en la preparación y control de los presupuestos. Entre estos funcionarios podemos mencionar por ejemplo: al gerente de la negociación, al contralor, al director de los presupuestos y a los jefes de las divisiones de ventas, producción, de personal y de relaciones públicas.

f) Mecánica de los presupuestos.

Con objeto de lograr uniformidad en la preparación de los presupuestos es conveniente diseñar formas específicas para las principales cédulas presupuestales. Estas formas se acompañaran de instrucciones detalladas en cuanto al contenido de cada una de ellas y procedimientos que deben seguirse para el llenado.

g) Calendario del control presupuestal.

Está es una parte muy importante en la preparación del control presupuestario, debe existir sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal. Generalmente la preparación del calendario del plan financiero es obligado del director de presupuestos, quien actúa como coordinador de todos los departamentos y sus funcionarios respectivos.

Siendo el director del presupuesto el coordinador de todas las actividades presupuestales, es un hecho que constituye el eje central del procedimiento y toda la información, estimación solicitando los presupuestos, partirá de ellos y ha ellos llegará. De aquí, que en el calendario todas las fechas estaran referidas al momento en que se envía o recibe algo.

El calendario de control presupuestal antes de considerarse definitivo debe ser examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que intervendrán en la planeación presupuestal, pues representa un compromiso formal de cumplir con las fechas en él establecidas. Cualquier retraso o desviación en las fechas, representa atraso no solo en el presupuesto de que se trate, sino en todas aquellas que dependan de dicha información para continuar en la cadena de trabajo (7⁷)

Insistiendo en que a pesar, un sistema de control presupuestal debe resolver los problemas específicos del negocio para el cual ha sido diseñado, hay principios y procedimientos básicos que pueden aplicarse en todos los negocios

El establecimiento del manual es una formalidad que de ninguna manera deberá ser pasada por alto, so pena de caer en posibles fallas y errores a este respecto es interesante hacer notar lo que menciona el C.P. Héctor Salas González en su obra Control Presupuestal de los negocios. "Este manual de control presupuestal es útil porque da uniformidad a la tarea y coordina la actividad de todas las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos. El propósito principal del manual es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Un propósito secundario es mostrar la forma y procedimiento que deben seguirse en la preparación del control presupuestal, que integran el plan financiero".

⁷ 7. J. Meter Gestión Presupuestal Ed. Deusto México 1969.

Para concluir mencionaremos que entre las ventajas que reporta el establecimiento del manual se pueden considerar las siguientes:

- 1.- Define claramente responsabilidades y límites de autoridad de los funcionarios de la empresa que intervienen en el plan del control presupuestal.**
- 2.- Establece los procedimientos a seguir en el desarrollo de las funciones que a cada área le han sido asignados.**
- 3.- Las operaciones se informan de tal suerte, que aún por cambios de personal no se afectan los resultados. Existe un puesto bien definido para el empleado, no un empleado para el puesto.**
- 4.- Evita indecisiones y pérdidas de tiempo en cuanto a la forma de realizar el trabajo.**

3.6 Estudio y Análisis de las desviaciones dentro de un sistema de Control Presupuestal.

Los presupuestos representan los cursos a seguir para hacer posibles ciertos objetivos; pero por si solos no evitan las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la gerencia general

Podemos considerar que la dirección planteada por los presupuestos se representa por una línea. Esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario, el predominio de una o de otras, trae consigo la desviación de la línea original. La función del control presupuestal es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino que también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz.

Toda desviación debe identificarse por la comparación de diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron, a la localización de las fuentes de variación señalara las posibles medidas correctivas

La comparación de los resultados finales, con aquellos presupuestados, constituye una valiosa medición de la eficiencia de las operaciones actuales. la comparación con los resultados anteriores no es siempre suficiente o satisfactoria, sino que a menudo

desorienta. Las condiciones actuales del mercado pudieron haber obligado a cambiar en el último ejercicio los métodos de promoción en las ventas. Comparar los gastos de venta anuales o de un mes, con los que se incurrieron en el año pasado no tendría valor alguno, pero una comparación de los costos de distribución actuales; con aquellos previstos en un sistema presupuestario en consonancia con las condiciones actuales del mercado, por lo menos y en relación a las estimaciones presupuestadas, significa una verificación de la eficiencia del departamento de ventas.

RESPALDO O CORRECCION DE LOS PRESUPUESTOS.

Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente. Los resultados no satisfactorios, requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de la corrección de las condiciones que contribuyen a la obtencion de tales resultados.

En otros casos, la comparación puede señalar la convivencia de modificar los presupuestos y no la de imponerlos. Si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se encuentran que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección de los presupuestos.

El control presupuestal debe reflejar, mas bien que dictar la política administrativa ya que no es más que un instrumento para planear y controlar las moderaciones, al proveer los resultados del programa operativo propuesto, con la inflación de visualizarlos con cierto grado de exactitud, antes de que el programa sea puesto en marcha. Si llegado el momento en el que se reconozca que el sistema presupuestario ya no representa un programa razonable posible, entonces se imponen su revisión y modificación (8ª)

Las desviaciones que se presentan dentro del control presupuestal reflejan las situaciones que no fueron previstas con anterioridad a casos fortuitos y la falta de control por parte de un departamento respecto a los demás; pensamos que los presupuestos que integran el control deben ser flexibles para permitir diferencias tolerables; ya que si son significativas el control presupuestal debe ser modificado en su totalidad.

* K.Jhon R. Bartizal C.P.A. Budget Principles and Procedure.

CAPITULO 4

LA INFLACIÓN Y SUS EFECTOS EN LOS PRESUPUESTOS.

- 4.1 **Antecedentes concepto y causas que originan la inflación.**
- 4.2 **Efectos de la inflación en los presupuestos.**
- 4.3 **Requisitos para la preparación de los presupuestos en periodos inflacionarios.**
- 4.4 **Factores a considerar para la elaboración de los presupuestos en periodos inflacionarios.**

4.1 Antecedentes, Concepto y Causas que originan la Inflación.

El problema mas grande con el que se enfrentan actualmente las economías a nivel mundial es la inflación, que produce la perdida del poder adquisitivo de la moneda y México no puede se la excepción, ya que en algunos países se ha incrementado hasta en un 100 %. Es por eso que el objetivo principal de todos es vencer la inflación, por lo cual es necesario saber como se origino y como surgio la inflacion en la economía nacional.

En México en los últimos 40 años se distinguen cuatro periodos que son:

1.- De 1935 a 1955. Conocido como el primer periodo inflacionario, con una media en términos del Índice de Precios al Consumidor del 12.4 % anual.

2.- De 1956 a 1972. Periodo que se caracterizo por una estabilidad de precios con una media de 3.3 % anual de crecimiento promedio en los precios al consumidor, en este periodo la inflación fue muy importante. En este se inicia un proceso inflacionario, que aunque no muy grave si era necesario empezar a tomar medidas correctivas.

3.- De 1973 a 1982. En este periodo el proceso inflacionario se vio severamente presionado, ya que el incremento promedio en los precios al consumidor fue del 33.9 % anual, que van del 12 % en 1973 al 98.8 % en 1982. (1')

Las causas mas importantes de este periodo en gran parte se deben al estancamiento y deterioro progresivo de la produccion agricola, lo que disminuyo la oferta interna y obligo a realizar cuantiosas importaciones. Durante todo el periodo la oferta monetaria sostuvo un alto nivel de crecimiento sostenido, lo que confirma la hipótesis que atribuye al exceso de gasto público el origen más inmediato de la inflación.

En 1982 se revistieron algunos conocimientos tales como:

- a) Una inflación de casi 100 %.
- b) Una devaluación de la moneda de mas del 500 % , desde un tipo de cambio en diciembre de 1981 de \$ 26.20 a \$ 150.00 en 1982.
- c) Escasez oficial de divisas y régimen de control de cambios funcionando dos tipos de cambio uno oficial y otro libre.
- d) Restricciones de la capacidad de pago de las empresas para cumplir con las obligaciones y compromisos en moneda extranjera, así como restricciones legales para contratar obligaciones en moneda extranjera.

¹ I. Apuntes de Bases para la Planeación Económica y Social de México tomados de la revista Avance Económico ENEP ARAGON.

4.- De 1983 a la fecha. En este último período la lucha contra la inflación ha observado un movimiento errático, en 1983 se logró abatir la inflación hasta llegar al nivel del 80.8 % y en 1984 se redujo aun más, a un nivel del 59.2 % nivel que no solamente se pudo sostener y menos aun abatir. En 1985 bajo al 63.7 % anual.

En realidad este período se caracteriza por la lucha contra la inflación, la cual ha sido atacada en gran parte por decisiones políticas, de las que mencionaremos algunas:

a) Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE)

Este programa se llevo a cabo durante 1983, y su objetivo primordial para contener la inflación, es la reducción del crédito del sector público.

b) Pacto de Solidaridad Económica (PSE)

Como ya mencionamos anteriormente, el período que se caracterizó por contemplar las tasas de inflación más altas, fue durante el sexenio comprendido de 1982 a 1988, por lo que se suscribe en el mes de diciembre de 1987 la moneda extranjera, así como restricciones legales para contratar obligaciones en moneda extranjera. Pacto de Solidaridad Económica (PSE), entre el gobierno federal, representantes del sector obrero y empresarial, el cual tuvo como finalidad abatir la inflación, a través de sanear las finanzas del gobierno, controlar los aumentos de precios y salarios, disminuir las tasas de interés y congelar el tipo de cambio.

c) Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE).

Este pacto se suscribió el 12 de diciembre de 1988, persiguiendo como objetivo primordial, consolidar el abatimiento de la inflación, mantener una estabilización en los precios y sentar las bases para la recuperación gradual y mantener sostenido el crecimiento económico.

Los esfuerzos orientados a consolidar el control de la inflación continuaron en 1990. Se hizo un ajuste adicional a las finanzas públicas, se redujo el deslíz cambiario, se aplicó una política monetaria prudente y se corrigieron los rezagos de algunos precios relativos. Sin embargo, fundamentalmente como consecuencia de esta corrección, se produjo un aumento temporal de la inflación. Además, no obstante la disminución del deslíz cambiario, la inflación externa y los movimientos del tipo de cambio del dólar contra otras monedas de gran importancia en la economía mundial también contribuyen a ese resultado. De esa manera, de diciembre de 1989 a diciembre de 1990, el Índice Nacional de Precios al Consumidor se incrementó en 29.9 por ciento.

En 1992 se alcanzó la inflación más baja de los últimos diecisiete años. De diciembre de 1991 a diciembre de 1992, el Índice Nacional de Precios al Consumidor aumentó 11.9 por ciento. Esto fue posible gracias a la persistencia de los esfuerzos de saneamiento fiscal y a la aplicación de una política monetaria prudente. Al propiciar confianza en la política económica, dichas acciones favorecieron que disminuyera la

inercia inflacionaria. El avance en el control de la inflación se logró, no obstante haberse profundizado durante el año el proceso de liberalización de los precios de las mercancías y servicios básicos. La flexibilidad de dichos precios permitió que en 1992 el abastecimiento de esos bienes fuera el mejor que se ha registrado desde 1980.

En 1993, por primera vez en los últimos 21 años, la tasa de inflación se redujo a un nivel inferior al 10 por ciento, con lo que se avanzó de manera significativa en el propósito de lograr que esa cifra no supere el ritmo de la inflación de los principales socios comerciales de México. Así, de diciembre de 1992 a diciembre de 1993, el Índice Nacional de Precios al Consumidor aumentó 8 por ciento (11.9 por ciento en 1992), y el Índice Nacional de Precios Productor , sin incluir al petróleo crudo de exportación, lo hizo en 5.9 % (10.4 % en 1992).

La historia económica del país, apoya la conclusión de que tasas elevadas y sostenibles de crecimiento económico únicamente son posibles cuando la inflación es baja. La experiencia también muestra que la distribución del ingreso se deteriora cuando el ritmo de aumento de los precios es muy rápido. De ahí la importancia que la actual política económica le confiere al control de la inflación y la trascendencia de haber alcanzado en 1993, por primera vez en poco más de dos décadas, una inflación del 8 por ciento, la tasa más baja que ha conocido la mayoría de la población del país.

En 1994 se alcanzó la inflación más baja registrada en el país en los últimos 22 años. El crecimiento del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), medido de diciembre de 1993 a diciembre de 1994, fue de 7.1 por ciento. La moderada inflación de 1994 fue posible gracias a la concurrencia de los siguientes factores:

a) La consolidación de la apertura comercial de la economía.

b) La reducción de los márgenes en la comercialización de las mercancías importadas

c) La aplicación de una política monetaria orientada a disminuir la inflación. Estos factores permitieron que la elevación del tipo de cambio dentro de la banda de flotación registrada de febrero al 19 de diciembre de 1994, no afectara mayormente al crecimiento de los precios. Por otro lado, el avance en el abatimiento de la inflación se logró sin recurrir a lo que se denomina represión de la inflación. Dicha práctica conduciría a problemas de escasez de los bienes cuyos precios se sujetan a control. Así, en 1994 el nivel de abastecimiento de bienes básicos fue el más elevado que se ha registrado desde que en 1980 se inició la medición del índice respectivo.

El 4 de enero de 1995 el instituto central informo a la opinión pública sobre su propósito de establecer un límite de 12,000 millones de pesos al crecimiento del crédito interno neto durante ese año. El banco de México determinó este límite, una vez que se conocieron los compromisos suscritos en el marco del Acuerdo de Unidad Para Superar la Emergencia Económica (AUSEE), en materia salarial de precios y tarifas del sector público, de precios del sector privado y de gasto público.

A principios de marzo del 95 se volvió necesario reforzar el AUSEE, surgiendo de este modo el PARAUSEE (Programa de Acción para Reforzar el AUSEE). Un elemento clave para dar posibilidad de éxito al programa fue el anuncio de que el problema de las instituciones de crédito se resolvería a través de esquemas y estrategias específicas para sanear el sistema bancario y apoyar a los deudores.

El anuncio del PARAUSEE, la ratificación del programa monetario y de las demás medidas adoptadas por el Banco de México, el establecimiento de esquemas específicos para resolver el problema bancario, junto con los apoyos externos obtenidos, coadyuvaron a que los agentes económicos fueran confiando cada vez más en la estrategia de estabilización adoptada.

Lamentablemente, la conjugación de una serie de factores hicieron que este ambiente de relativa estabilidad financiera se viera interrumpido abruptamente a partir de mediados de septiembre, dichos factores fueron los siguientes:

a) Conforme a la regulación aplicable, en septiembre las instituciones crédito del país se vieron obligadas a formar reservas prudenciales adicionales en moneda extranjera, para respaldar su cartera de difícil cobro denominada en divisas.

b) En los meses anteriores a septiembre, se elevó la cartera vencida de los bancos y la inquietud de deudores incumplidos fue creciendo.

c) A finales de agosto de 1995 se anunció la cifra sobre la variación del PIB del segundo trimestre de 1995 con respecto al mismo periodo del año anterior resultando una caída de 10.5 por ciento.. Esta reducción del PIB fue mucho mayor que la anticipada, lo que, junto con un sistema bancario débil, puso en serias dudas la expectativa de una recuperación económica vigorosa para la segunda mitad del año y la continuidad del programa de estabilización adoptado.

d) La depreciación de la moneda nacional durante la mayor parte de septiembre coincidió con caídas importantes de las tasas de interés, en pesos. Este factor, junto con lo mencionado en el inciso anterior, hizo que algunos inversionistas sospecharan, infundadamente, que el Banco de México había relajado su postura política monetaria, lo que aceleró la depreciación del tipo de cambio y presionó al alza las tasas de interés.

e) Los eventos anteriores coincidieron con la cercanía de las fechas en las que tradicionalmente se renovaban los " Pactos ". Este hecho aumentó la incertidumbre sobre el programa macroeconómico que estaría en vigor en los meses subsiguientes.

f) A finales de octubre, se anunció el ARE (Alianza para la Recuperación Económica) acuerdo con el que se fortaleció el PARAUSEE. Desafortunadamente, la firma de este acuerdo coincidió con rumores insidiosos de índole política y con la decisión de múltiples inversionistas del extranjero de retirar sus recursos de México, motivados, entre otros factores, por su práctica de reducir o eliminar a fin de año su exposición cambiaria.

Durante los doce meses de 1995, el alza acumulada del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) fue de 27.7 por ciento. Esta inflación se compara favorablemente con la ocurrida en 1995 de 51.97 por ciento.

A pesar de que el crecimiento de los precios en 1996 fue superior al previsto al suscribirse la ARE, es significativo el avance logrado en el abatimiento de la inflación. Se pueden citar al menos dos factores fundamentales coadyuvantes a dicho logro:

a) La evolución del tipo de cambio a lo largo de 1996.

b) El comportamiento de las remuneraciones a la mano de obra (que incluyen sueldos, salanos y prestaciones) acordadas contractualmente. Es pertinente recordar que en periodos de estabilización, la moderación en los ajustes salariales es esencial no solo para que aquella se materialice, sino que, lo que es mas importante, para establecer las condiciones propicias a fin de que sea factible la anterior elevación de las remuneraciones reales (² 2)

Otras teorías del origen de la inflación nos dice que, la inflación aparece en el capitalismo, como consecuencia de la producción monopolizada y de la explotación de los trabajadores. Economistas Marxistas, afirman que es un reflejo de la lucha existente entre las diversas clases que integran la sociedad, ya que es consecuencia de una injusta distribución de la riqueza y de la explotación de un grupo privilegiado de capitalistas a la gran mayoría de los obreros (³ 3)

Entre otras teorías tenemos

TEORIA ESTRUCTURALISTA - Sostiene que la inflación, en la mayor parte de los países iberoamericanos, es consecuencia de la concentración del ingreso, el desempleo, la existencia de grandes sectores marginados y la incongruencia entre lo que se produce y las necesidades de la mayor parte del pueblo.

² 2 [Banxico.org.mx/public_html/inveco/resinf94.html](http://banxico.org.mx/public_html/inveco/resinf94.html)

³ 3 Pazos Luis El Gobierno y la Inflación. México 1990 Edit. Diana

TEORÍA DE LOS COSTOS.- Esta teoría afirma que la inflación se produce cuando los sindicatos exigen aumentos de salarios por arriba del aumento de la productividad de los obreros, o bien, cuando los productores monopolistas de materias primas o productos utilizados en el proceso de fabricación, aumentan sus precios

En resumen podemos clasificar las principales teorías sobre la inflación, como lo mostramos en la siguiente hoja:

PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA INFLACIÓN

| | |
|---|--|
| MARXISTA | { Contradicciones del capitalismo concentración de la riqueza, explotación de los obreros, sobreproducción o subconsumo. |
| ESTRUCTURALISTA | { Desajuste del aparato productivo con las necesidades de la población, sectores marginados, y desigual distribución del ingreso. |
| INTERMEDIARIOS Y AFÁN DE LUCRO | { Los intermediarios, los acaparadores los especuladores, y el afán de lucro excesivo, provocan la inflación. |
| COSTOS Y SOBRE PRECIOS. | { Aumentos salariales exigidos por los sindicatos. Aumentos de precios, productos y materias primas monopolizadas |
| AUMENTO DE LA DEMANDA O MONETARISTA | { incremento de circulante por arriba de la producción, aumentan la demanda por arriba de la oferta |
| SICOLÓGICA O DE LA ESCUELA AUSTRÍACA | { Aumento de circulante que provoca el aumento de precios, la pérdida de confianza en la moneda y en el gobierno. |

⁴ I. Pazos Luis El Gobierno y la Inflación. México 1990 Edit. Diana.

¿ QUE ES LA INFLACIÓN ?.- Es el aumento de los medios de pago o medio circulante, sin el respaldo de un incremento equivalente de bienes y servicios en el mercado. En otras palabras, es un aumento de la demanda global (medios de pago o dinero) por arriba del aumento de la oferta global (producción de bienes y servicios), que trae como consecuencia el alza general de los precios. Algunos autores definen a la inflación como una serie de aumentos sostenido y generalizados en los precios y que dicho proceso se manifiesta en una pérdida continua del poder de compra del dinero, o como un alza persistente en el costo de la vida. pero en realidad estas son solamente causas derivadas de la inflación, ya que si existe un aumento de circulante nos inclinaremos a comprar mas, lo que ocasiona un alza de precios. segun la teoria psicologica o austriaca nos dice que el aumento de circulante, por lo general, es el factor que rompe la estructura de los precios e inicia sus aumentos, pero una vez provocado ese aumento entran en juego factores psicologicos, que en determinados momentos llegan a ser mas importantes que los aumentos de la moneda, esos factores psicologicos son entre otros la perdida de confianza en un gobierno, los rumores de escasez de productos o de un golpe de estado

El diccionario Kapeluz nos menciona, " La inflacion es el desequilibrio economico producido por diversas causas, como la emision excesiva de papel moneda no respaldada por reservas y caracterizado por el aumento general de precios y la perdida del valor monetario". (4⁵)

⁵ 4. Diccionario Kapeluz de la Lengua Española, Edit. Kapeluz.

El diccionario Larousse nos dice que " La inflación es la acción y efecto de inflar, es un desequilibrio económico, caracterizado por un incremento general de los precios, provocado por una excesiva emisión de billetes de banco, un déficit presupuestario o una falta de adecuación entre la oferta y la demanda". (5⁵)

Millton Friedman afirma "La inflación es una enfermedad peligrosa, y a veces fatal, que si no se remedia a tiempo puede destruir a una sociedad". (4)

"La inflación se produce cuando la cantidad de dinero aumenta mas rápidamente que la de los bienes y servicios; cuanto mayor es el incremento de la cantidad de dinero por unidad de producción la tasa de inflación es mas alta. Probablemente no existe en economía una propoision tan bien establecida como esta". (6⁷)

⁵ 5. Diccionario Larousse, Ediciones Larousse.

⁷ 6. Libertad de elegir, Millton y Rose Friedman, Edit. Grijalbo.

CAUSAS QUE ORIGINAN LA INFLACIÓN.

Como hemos visto en capítulos anteriores, la inflación consiste básicamente en un incremento del medio circulante o medio de pago, pero atrás de estos se encuentran fenómenos sociales, políticos, y teorías económicas que promueven y pretenden justificar la inflación

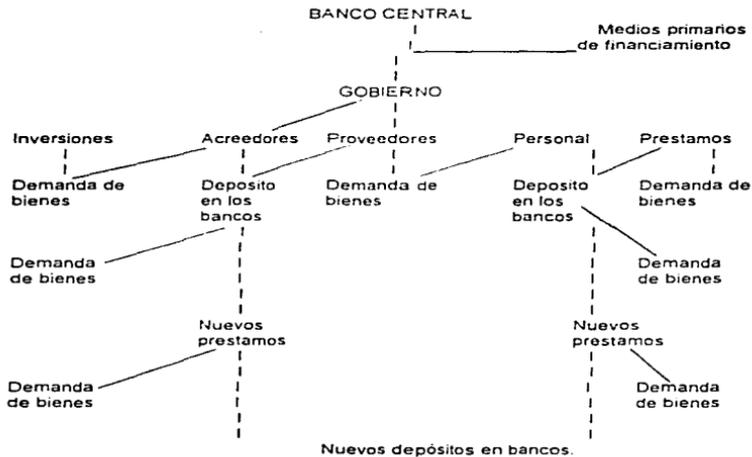
Existen ciertas tendencias que consideran al gobierno como un dios, que pueden acabar con la pobreza ofrecer mas empleos, construir una vivienda digna para todos y lograr un mejor reparto de riqueza, lo cual vienen a constituir una demagogia y aunado a ello, esta la voracidad y ambición de muchos funcionarios públicos a los que les gusta prometer a la población, siendo que estos funcionarios son los principales beneficiados con la inflación desatada en un país y condenando a un mismo tiempo a la mayor parte de la población, que es la que sufre sus consecuencias y aceptarla como un mal que esta fuera de su alcance entender y solucionar. Y que solo sienten la inflación al ver que día a día su dinero es menos productivo, pero en realidad si la inflación es un mal, se puede decir que es un mal curable y que su principal causa es la ignorancia, ya que si ignoramos sus verdaderas causas, los precios seguirán aumentando y elevaremos nuestra voz de protesta para pedir al gobierno falsas soluciones como son el control de precios, subsidios a artículos básicos o control de salarios que no frenan la inflación y causan mayores distorsiones en la economía.

Se dice que otra causa de la inflación es cuando un gobierno efectúa gastos por arriba de lo recaudado. Por impuestos o de lo ingresado de la venta de bienes y servicios de las empresas paraestatales, tienen que acudir al endeudamiento para completar la diferencia entre los ingresos y sus gastos. Y una de las formas para cubrir la diferencia es a través de la emisión de circulante por el Banco Central.

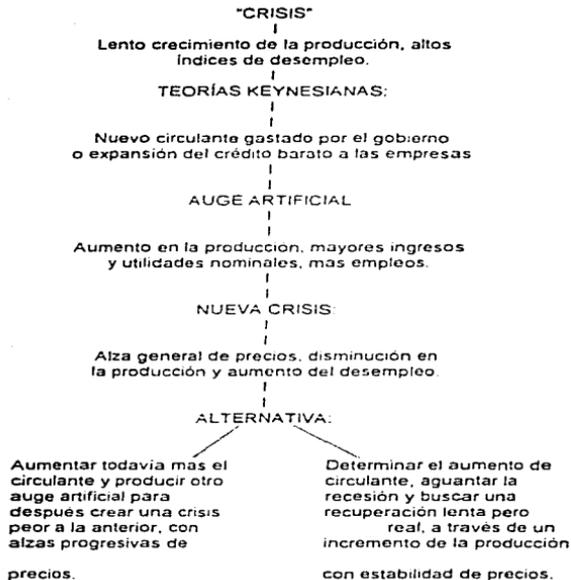
Es decir el gobierno le pide al Banco Central un préstamo; el Banco Central al no tener recursos emite billetes nuevos o cheques que van a ser respaldados por billetes nuevos y que implican un aumento del medio circulante, con este dinero el gobierno hace frente a sus compromisos; paga al personal, proveedores, cubre déficits, otorga subsidios o inicia nuevas inversiones empresariales y quienes reciben los nuevos billetes del gobierno, depositan una parte en los bancos y provocan que el sistema bancario pierda control con mayores recursos para expandir el crédito.

A continuación podemos ver el origen y trayectoria del dinero inflacionario vía gastos gubernamentales:

**ORIGEN Y TRAYECTORIA DEL DINERO
INFLACIONARIO VÍA GASTO GUBERNAMENTALES**



El dinero inflacionario se traduce
en una moneda adicional que conduce al alza de precios.



* "Fuente Pazos Luis El Gobierno y la Inflación. México 1990 Edit. Diana".

**"PRINCIPALES CAUSAS Y EFECTOS
DE LA INFLACIÓN MEXICANA"**

**Perdidas de
empresas
estatales**

**Pago de
deudas**

**Inversión
petrolera**

Subsidios

**GASTO PUBLICO
EXCESIVO**

**AUMENTO DE
CIRCULANTE**

(Inflación)

**AUMENTO GENERAL
DE PRECIOS**

**Peticiones de
aumentos sala-
riales.
(huelgas)**

**Despido
de obreros.**

**Empobrecimiento
sector medio y
humilde.**

**Presiones
devaluado-
rias.**

* "Fuente: Pazos Luis; El gobierno y la Inflación; México 1990; Edit. Diana".

Otra causa muy importante es la inflación importada la cual analizamos a continuación:

Inflación Importada.

La inflación importada es cuando por diversas causas; grandes exportaciones de petróleo, de granos o de café o por una fuerte corriente de capital del exterior, vía préstamos o inversiones directas, se aumenta en un país el medio circulante interno, es decir, es cuando por diversas causas, ingresan a un país una gran cantidad de divisas, las cuales no son usadas en importaciones, sino que son cambiadas en el banco central por moneda nacional y dan lugar a un aumento de circulante y de demanda interna.

En México, la inflación importada, o lo que es lo mismo, el dinero que proviene del extranjero ha influido en el aumento de circulante interno, ya que en los últimos años, el sector público básicamente, Petróleos Mexicanos (PEMEX), ha pedido en el exterior millones de dólares prestados y muchos de esos millones de dólares han sido cambiados a pesos mexicanos para poder pagar los programas de expansión de PEMEX y de esta manera completar los gastos del sector público.

Hay países como Japón y Alemania, que importan más del 90 % del petróleo que requieren y tienen menores aumentos de precios que países como México y Venezuela, que son exportadores de petróleo. Para ejemplificar lo anterior exponemos

el caso de Japón, quien importa el 92 % del petróleo que consume y que gasto más de 24,000 millones de dólares en importación durante 1978, tuvo un aumento de precios al consumidor de enero a abril de 1979 de sólo el 7.8 %, sobre el mismo periodo del año anterior.

Otro ejemplo de esto fue en Alemania Occidental, que importa el 97 % del petróleo que necesita, tuvo un aumento de precios de sólo el 7.4 % en los cuatro primeros meses de 1979, mientras que México que exportó petróleo tuvo un aumento en los precios al consumidor del 17.4 % en el mismo periodo. Estados Unidos aumento sus precios al consumidor en 13.2 % de enero a abril de 1979, en relación a los mismos meses del año anterior, con una importación de mas de 39,000 millones de dólares en petróleo, lo que represento un 47 % de su consumo total.

Paradójicamente podemos concluir que los países a quienes el alza del petróleo puede perjudicar más en sus aumentos de precios internos, son a los exportadores y no a los importadores y los países que reciben divisas por exportacion de petróleo, café, granos, o por un superávit en la balanza comercial, son los que importan inflación. Esta inflación puede ser aminorada mediante un congelamiento de divisas o una apertura a las importaciones, por lo tanto las importaciones constituyen un freno al alza interna de los precios, mientras que las exportaciones provocan una tensión hacia el alza.

Producción Interna + Importación = Menos = precios
Divisas+ Exportaciones = mayor = circulante estables
Incremento en los
precios.

Otra causa muy importante es el sector paraestatal, muchos funcionarios justifican la intervención del gobierno, como empresarios en la necesidad de cubrir o complementar la falta de inversión e intereses de los particulares, en ciertas áreas de la economía.

Sin embargo, si el gobierno se ha metido a invertir en muchos sectores que estaban cubiertos por particulares a los que ha venido a desplazar, ya que, en ciertos sectores no se necesita ni se justifica la participación del estado

El aumento de gasto de veintisiete organismos y empresas sujetas a control presupuestal, de más de ochocientas que existen, ha creado en forma alarmante un desequilibrio económico.

En 1971, el gasto de estos organismos ascendió a 72,783 millones de pesos, mientras que en 1979 ya llegaba a 552,568 millones de pesos, es decir, un 659 % mayor, cabe hacernos la pregunta, ¿ Que empresa privada en México aumenta sus egresos anuales en esa proporción?

Para lograr el desarrollo de nuestro país, afrontando el problema que se tiene presente que es la inflación, es necesario aplicar un plan de desarrollo económico; que

responda a perspectivas y objetivos a largo plazo, defina lo que tiene que hacerse en el futuro inmediato, que indique con precisión metas de crecimiento y las acciones que deban emprenderse en cada uno de los sectores económicos. Así como también será necesario que el estado conciba, diseñe y ejecute una política de gasto público que responda a la problemática del desarrollo económico y social del país y sienta las bases funcionales para el desenvolvimiento de todas las entidades públicas, el instrumento ideal para el logro de estos objetivos es el Control Presupuestario.

Dicho presupuesto, deberá contener la incorporación de diversos criterios técnicos y de decisiones políticas, metas específicas de interés nacional en los distintos sectores de la economía. Así como la previsión de los egresos del gobierno federal o de las entidades locales (7¹⁰)

Que se imprima al proceso productivo una dirección precisa, para que mediante el establecimiento de prioridades, se satisfagan las necesidades sociales básicas de toda la población del país: salubridad, seguridad social, vivienda, planeación urbana y mejoramiento de las comunidades. Esto implicaría la adopción de una política de redistribución del producto final, que facilitaría la implantación de la igualdad de oportunidades para todos los mexicanos (8¹¹)

Por lo tanto, podemos concluir que en épocas actuales el presupuesto gubernamental es un instrumento de planificación, una herramienta de política económica y un

¹⁰ 7 Lic. Francisco Vázquez Arrollo Presupuesto por Programas del Sector Público de México Edit. UNAM 1979 3a. Edición

¹¹ 8. Bases para la Planeación Económica y Social de México ob. cit. pag. 385

mecanismo de administración . Es una herramienta de política económica, porque es el instrumento de ejecución del gobierno, para el logro de sus metas y objetivos a corto plazo así como también, si bien es cierto que el gasto público es la principal causa de inflación , también es generador de nuevas inversiones, de obras de infraestructura, de empleos etc.

Se puede decir que si el gobierno implantara un control presupuestal, que tuviera como cimientos bases leales se podría combatir la inflación que afecta a toda la población.

4.2 EFECTOS DE LA INFLACIÓN EN LOS PRESUPUESTOS.

Aunque la inflación afecta tanto a países industrializados como a subdesarrollados, en estos últimos la reacción es mayor y muy desfavorable, en virtud de que se acentúa uno de los más graves problemas que es el poder de compra, o lo que es lo mismo, el poder adquisitivo y se refleja de la siguiente forma, las personas de ingresos menores se ven en la necesidad de reducir su consumo, y aquellas personas con buena posición, tienen la ventaja de que la inflación no les afecte en la misma medida

Para el estudio de este tema, es necesario conocer primeramente cuales son los efectos de la inflación y el más evidente y grave es el alza general de precios y es de aquí de donde se derivan otra serie de efectos que producen tales desórdenes sociales, que pueden llegar a destruir a una sociedad. Dichos efectos los vamos a enunciar a continuación:

1 - Pérdida del cálculo económico - La inflación destruye el dinero como medida de valor y por lo tanto, al carecer de una medida de valor estable y confiable se pierde el cálculo económico, los precios expresan el valor de los bienes en una sociedad y la moneda es la unidad de valor de esos bienes, es decir, además de ser el dinero un instrumento de cambio cumple con la función de ser medida del valor de los mismos, y por consiguiente es necesario tenerlo presente para la elaboración de los presupuestos.

2.- Alza general de precios.- Para entender este punto es necesario que quede bien claro cual es la función de los precios, ya que estos reflejan el valor de un bien en determinado momento.

Se dice que si una mercancía sube de precio, refleja que hay una mayor demanda de la misma, o que existe una deficiente producción en relación a la misma, lo cual es originado por el nuevo dinero puesto en circulación, es decir, al aumentar la demanda mas rápidamente que la oferta, empieza a reflejarse en un incremento de precios.

3 - La redistribución del ingreso - Se dice que la inflación perjudica a todos en la misma medida, en nuestra opinión la inflación no afecta de igual forma a ricos o a pobres, ya que el principal beneficiado es el gobierno que gasta el nuevo dinero puesto en circulación. Y los que en segundo termino se benefician son aquellos comerciantes o fabricantes a quienes el gobierno les compra, mercancías o servicios con el dinero artificialmente creado.

4 - La escasez.- Cuando los precios se van incrementados, originan que algunas personas se aprovechen de esta situación y escondan productos para luego venderlos más caros, también cuando existe demasiado circulante en una sociedad, la gente posee mas dinero y quiere comprar mercancías antes de que estas suban, lo que provoca que los productos o artículos empiezan a escasear.

5.- Los cuellos de botella - Estos aparecen en periodos inflacionarios; son una consecuencia clásica del exceso de dinero en circulación, es decir, lo que sobra es dinero y lo que falta son bienes, y es ahí cuando surgen los cuellos de botella y el alza general de precios.

6.- Los impuestos - El gobierno requiere de ingresos para satisfacer sus necesidades y tiene dos formas entre otras de recibir ingresos.

- Por medio de un impuesto abierto que implica que le demos a parte de nuestros ingresos.

-Por medio de la emisión de circulante, que aunque no es un impuesto decretado y visible, si implica que parte de nuestros ingresos, via creación de mayor circulante por el Estado se trasladen al gobierno. Por ejemplo; si nosotros ganamos \$ 100,000 y el gobierno nos quita \$ 40,000 de impuestos. Esto quiere decir, que de los \$ 100,000 pesos que ganamos \$ 60,000 pesos los disfrutamos nosotros y \$ 40,000 pesos el gobierno . pero como esos \$ 40,000 pesos que le damos no le alcanzan para hacer frente a sus gastos emite mas dinero, significa que en realidad los \$ 60,000 pesos que nos dejó el gobierno se convierten en una menor cantidad, dependiendo del monto del nuevo circulante que haya creado el gobierno. Es así como el gobierno, via impuestos percibe ingresos para cubrir las necesidades del gasto público

presupuestado, también observamos que de esta forma al aumentar los precios y el dinero en circulación disminuyendo los ingresos de la población.

7.- Destrucción del ahorro. En periodos inflacionarios las personas pierden desconfianza del valor de su moneda y por tal motivo nadie ahorra ya que les es mas conveniente gastar el dinero en el momento, que ahorrarlo, porque quizás el día de mañana no encuentren el bien o servicio que esperaba adquirir, ya sea por la escasez o simplemente no lo pueda adquirir porque dicho producto ya cuesta el doble de lo que costaba ayer.

8 - Desempleo y baja en la producción. Anteriormente se creía que mediante la creación de mas circulante, se podría disminuir el desempleo y aumentar la producción.

Sin embargo la realidad es otra, debido al alza general de precios ya que produce otros desequilibrios economicos, como lo es el desempleo, ya que las empresas al tener menos utilidades se ven en la necesidad de reducir al máximo sus costos y por consiguiente despedir sus trabajadores.

9 - La devaluación. Se le da el nombre de devaluación de una moneda, a la perdida de valor en relación a otras, que se origina por el aumento de precios en un país, por arriba del aumento de precios de otro, y trae como consecuencia una perdida de la competitividad de los productos internos, a su vez provoca que las exportaciones

disminuyan y las importaciones aumenten, pues resulta mas barato comprar en el extranjero que dentro del propio país.

La devaluación es uno de los efectos externos de la inflación, si queremos mantener una moneda firme, la única forma de hacerlo es evitando la inflación interna

Ya iniciado el proceso de la inflación, normalmente viene el aumento en los costos de los empresarios, esto se debe a que los trabajadores al darse cuenta de la pérdida en el poder adquisitivo de su salario, ejercen presiones para tener un incremento en los mismos, buscando un nivel justo y apropiado.

El efecto que producen los presupuestos es derivado del panorama desolador que presenta la inflación, el gobierno ha procedido a implantar una serie de controles, con el objeto de frenar este fenomeno hasta donde sea posible, a continuación se mencionan algunos:

- 1.- Apoyar aun mas el financiamiento y las actividades productivas del sector agropecuario.
- 2.- Fortalecer el control de precios y aumentar el número de artículos sujetos a control.
- 3.-Reducción de los artículos con permiso de importación.

4.- Orientación al consumidor para que amplíe su conocimiento del mercado.

5.- Estimulos para fomentar el ahorro y las exportaciones.

Es así, como las empresas se han visto muy afectadas y esto se refleja en los presupuestos establecidos y en los que se planea elaborar, cabe hacernos la pregunta, en que conceptos nos afecta principalmente la inflación ?.

A continuación enumeramos algunos rubros

1 - Debilitamiento y encarecimiento de las materias primas.

2 - Escasez y encarecimiento de las materias primas.

3 - Mano de obra mas cara.

4 - Aumento de los precios y de importaciones.

5 - Control de los precios y de importaciones.

6 - Disminución de utilidades

7.- La información financiera se deteriora.

8.- La incertidumbre aumenta.

9 - Financiamiento más caro y déficit.

Por lo tanto, es necesario hacer algunas consideraciones sobre el impacto que tiene la inflación, en la planeación financiera que utilizan los directores, accionistas y además

para la toma de sus decisiones, esta información es generada por la contabilidad financiera, en su área de planeación y presupuestación, la cual se puede conceptualizar como la técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que utilizara una entidad y de ciertos eventos económicos. Por lo tanto es necesario que las empresas no desconozcan el problema inflacionario, ni las causas que lo originaron, así como sus efectos y también es muy importante realizar planes y presupuestar, para el logro de sus objetivos.

La empresa moderna necesita realizar presupuestos a corto plazo, con el fin de obtener las capacidades que le permitan estar en el mercado produciendo bienes y servicios en condiciones razonables de costos y utilidad y por consiguiente deberá de conocer el impacto del problema inflacionario, el cual analizaremos a continuación.

IMPACTO DEL PROBLEMA INFLACIONARIO

Problemas de medición.

- Determinación de la utilidad del negocio

- Determinación de los recursos con que cuenta la empresa

- Materias Primas

Problemas con la administración financiera de la empresa.

- Obtención de Fondos.

- Cambios de Precios

- Pérdida del mercado internacional

Problemas Reales

- Descapitalización de la empresa.

- Falla general de todo el conjunto informativo integrado por la contabilidad.

La conducción de la empresa dentro del ambiente inflacionario que estamos viviendo será:

- En primer termino mejorar en productividad.

La mano de obra.

Las materias primas mas equipo.

Capital.

Administración de recursos.

- Mejorar la planeación financiera, utilizando el método de ajustes por cambios en los niveles generales de precios, costos específicos o de reemplazo.

- Ayudar a resolver el problema del país, utilizando la capacidad empresarial, aumentando las exportaciones e invirtiendo

Así mismo los administradores deberán proceder a marcar los nuevos rumbos que habrán de seguir las operaciones, en tales circunstancias, derivado de un análisis de la situación y de recursos operativos de la empresa

Y por último, es necesario recalcar que existe la necesidad de presupuestar estados financieros, que reflejen los efectos de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda.

Por lo que recomendamos revisar los presupuestos y ajustarlos en su caso, los renglones que se crean pertinentes con base en las condiciones que prevalezcan y su posible comportamiento por el periodo que abarque

Por lo que se refiere a la elaboración de los presupuestos a corto como largo plazo en situaciones inflacionarias, presentan un amplio margen de desviación por la inseguridad en la mayoría de las estimaciones formuladas en la economía cambiante.

Todos los presupuestos pueden considerarse inciertos, pero es en estas condiciones, cuando cobran una importancia preponderante, sobre todo los que son a corto plazo por convertirse en un valioso medio de planeación. Por lo que se refiere a los presupuestos a un plazo mayor de un año, entre mas largo sea el periodo que abarque, mayor sera la inseguridad de definir situaciones realistas: por lo mismo es mas recomendable los presupuestos a corto plazo, por lo tanto se debe proceder a elaborar no un plan, sino una serie de planes diferentes para seleccionar las alternativas que presenten mayores posibilidades de lograrse, ya que se debe tener en cuenta cuales son nuestros costos reales y cual es nuestra competitividad, para determinar las posibilidades de existo, para aumentar éstas se necesita reunir la mayor información posible que sea confiable e importante.

4.3 REQUISITOS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN PERIODOS INFLACIONARIOS.

La empresa actual se encuentra en un marco económico inflacionario , el cual se debe tomar en consideracion en la preparaci3n de sus presupuestos, pues la inflaci3n se puede presentar de diferentes formas, como ya lo hemos analizado anteriormente. Se dice que cada empresa en particular tendr3 su propio entorno. Sin embargo existen lineamientos de observancia general para realizar satisfactoriamente esta labor que a continuaci3n se expone: (9 ¹²)

- a) Usar una unidad monetaria constante e igual a los pesos de cierta fecha base.
- b) Valuar los rubros que respetan los mandatos de la inflaci3n con los precios vigentes a la fecha.
- c) Identificar los rubros monetarios y los no monetarios.
- d) Estimar el porcentaje sobre o por debajo de la inflaci3n de las partidas no monetarias.

¹² 9. Lic. Alejandro Eduardo Mart3nez. Inflaci3n sin Confusi3n M3xico 1989 Instituto Mexicano Ejecutivo de Finanzas A. C.

e) **Valorar los costos financieros con la tasa real presupuestada.**

f) **Estimar la tasa de inflación para cada periodo (mes o año).**

g) **Analizar los cambios originados por la inflación en el mercado.**

También se deberá tomar en cuenta para su elaboración los siguientes requisitos:

- **Determinación de objetivos y formulación de la políticas.** El personal financiero encargado de la preparación de los presupuestos, puede tener un excelente conocimiento de la situación económica y de la industria que esta siendo evaluada, pero no siempre sabe de los planes y expectativas reales de la administración de la entidad pudiendo omitir algunas de las principales hipótesis, por lo tanto, para que los presupuestos reflejen los resultados mas probables se hace necesario, que la administración revele en forma clara dichos planes y expectativas a las personas responsables de su preparación.

- **Investigación.** Consiste en obtener, procesar y analizar la información básica. Un sistema de pronóstico financiero, debe prever la búsqueda de la información confiable, lo que involucra tanto la bondad de la fuente de datos, como la disponibilidad de los mismos en cuanto a tiempo.

-**Selección de alternativas.** Esto es, determinar, analizar y valorar los distintos cursos de acción posibles y escoger el que se juzgue mas conveniente, por ejemplo: Inversiones convenientes para la operacion, uso de distintas fuentes de capital, posibilidad de expansion o diversificacion de la empresa, etc.

- **Participación de personal calificado** Los presupuestos deben ser preparados por personal calificado con cuidado y diligencia

-.**Razonabilidad de las premisas** Las hipótesis utilizadas en la preparación de los presupuestos, deben ser razonables, apropiadas, y deben estar adecuadamente soportadas.

-.**Previsión** El sistema de presupuestos debe prever recursos, para determinar el efecto relativo de vanaciones dentro del marco general de la premisas principales, con el objeto de facilitar la comparación periódica con los resultados reales.

- **Revisión y aprobación.** Se hace necesaria la revisión y aprobación por parte de la administración de la entidad, tanto de las premisas básicas como de las alternativas a plasmar en el presupuesto, con el objeto de evitar emisiones con las que puede en un momento dado desvirtuarlo.

4.4 FACTORES A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS EN PERIODOS INFLACIONARIOS.

En la planeación y formulación de presupuestos, es necesario considerar una serie de factores y elementos que influyan directa e indirectamente, en esas dos etapas, y en la marcha general de la entidad, para su estudio los dividimos en dos:

Factores Externos.

El éxito de una empresa radica en la capacidad de los ejecutivos de identificar evaluar los factores externos de orden económico, político y social, etc., que puedan tener influencia sobre la estabilidad y resultados de la entidad, ya que esto les permitirá tomar la acción necesaria en el tiempo oportuno, para contrarrestar el efecto previsible de tales presiones externas.

La administración se ocupará por lo tanto del análisis de las tendencias en el mercado, del hábito de los consumidores, de la actividad de los competidores, de los cambios tecnológicos que afectan los instrumentos de producción y por tanto sus costos; asimismo se debe analizar el efecto de la economía prevaleciendo en el país o en otros países, si existiera influencia de ellos sobre la entidad, esto es, por ejemplo que el precio de venta de un producto único en el mercado se fije en moneda americana y de acuerdo con el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica, en este caso es

obvio que este se vera afectado por fuerzas económicas externas : el tiempo, el esfuerzo, y en consecuencia los recursos monetarios que una empresa dedica al análisis de los factores económicos.

Por lo que a continuación mencionaremos los siguientes factores externos mas importantes en la elaboración de los presupuestos de acuerdo al C. P. Victor Paniagua Bravo

- a) Estabilidad politica, económica y monetaria en general. asi como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
- b) La competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia.
- c) La demanda y potencialidad del mercado y relacionado con ello la preferencia del consumidor, la saturación del mercado, y el ciclo económico de entidad.
- d) El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios.
- e) La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

Factores Internos.

En cuanto a los factores internos, éstos se refieren a las operaciones de la empresa, las cuales se reflejan mediante la contabilidad y la estadística, dando origen a una gran multitud de informes numéricos, cuyo análisis e interpretación se realizan, con el objeto de descubrir y definir problemas, así como de encontrar soluciones a problemas, esto en la actualidad constituye una necesidad imperante, en virtud del ambiente inflacionario que prevalece. En el pasado se analizaban para determinar los incrementos porcentuales registrados, ahora con estos índices de crecimiento, hay muchos casos que carecen de validez de que oscilaciones registradas en los mismos no siguen un patrón de medida

Aunado a lo anterior, existen ciertas situaciones y factores internos a considerar en la planeación y preparación de los presupuestos, que se mencionan a continuación en forma enunciativa.

- a) Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad;
- b) El rendimiento de la inversión;
- c) Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etc.;

d) El sistema de control interno de la entidad;

e) El personal y la supervisión.

En la planeación y formulación de los presupuestos, debe consultarse cierta documentación que constituye los elementos o la fuente de datos de los mismos; su variedad es indefinida, y estará en función directa del tipo de entidad, sus recursos técnicos, administrativos y humanos, el tipo de presupuestos y sus objetivos, por tanto, lo que se presenta a continuación debe considerarse sujeto a cambios, es decir, con un grado de flexibilidad

1.- Normalmente el proceso de control presupuestal se inicia con pláticas y juntas con ejecutivos de la entidad, inspecciones, investigaciones y análisis.

Esto se hace con el fin de que se traten de unificar ciertos criterios y de que cada departamento de su punto de vista, señale si existen ciertas desviaciones a fallas y de que o de quien, dependen estas fallas y que posibilidades hay de corregirlas para que no afecte tanto en los resultados de la empresa

2.- Debe llevarse acabo un estudio de los estados financieros y presupuestos de periodos contables anteriores, en su caso. Esto se hace con el fin de que existan ciertas comparaciones entre un ejercicio y otro, ya que nosotros

sabemos que un presupuesto también se apoya en base a datos históricos y a la experiencia de la entidad en su vida económica.

3.- Formular los estudios estadísticos internos y externos que se consideren pertinentes.

Es necesario elaborar dichos estudios estadísticos, ya que podemos observar la tendencia general de los negocios, o con ciertos factores externos, sin embargo, este tipo de estudios podría requerir la contratación temporal de personal capacitado.

4.- Estudiar y verificar los planes de acción y pronósticos previstos.

Este punto ya lo hemos comentado anteriormente, sin embargo, cabe recalcar que es necesario revisarlos y hacerles los ajustes necesarios en su caso.

5.- Estudiar el manual de operación de la entidad, lo cual implicaría entre otras cosas, el examen de las gráficas de organización y los flujogramas importantes, así como la revisión del sistema contable, del catálogo de cuentas y su instructivo

¿ Nos preguntamos en este punto, para que nos sirve el catálogo de cuentas o saber el sistema contable ?, etc.. El examen de las gráficas de organización, flujogramas etc., son instrumentos que nos darán la pauta para realizar los presupuestos futuros. En contabilidad, el principio de consistencia, implica que una empresa sigue los

mismos métodos de un periodo a otro, pero no quiere decir que no sea posible cambiar de un método de contabilidad a otro. Las empresas pueden cambiar, pero los cambios se limitan a situaciones en las cuales es posible demostrar que el principio adoptado ahora es preferible al anterior y que nos redituara mayores beneficios tanto en lo financiero como en lo contable, así como en el control presupuestario.

De lo anteriormente expuesto concluimos que actualmente es imprescindible como un primer paso para la elaboración de los presupuestos, analizar los factores externos e internos que puedan afectar la operación de una empresa. La vida de las empresas es mas ardua cuando el ambiente es inflacionario. Parte de la culpa la tiene el hecho economico y parte la administracion.

Asi también sabemos que es innegable que la inflacion genera fenomenos nuevos como las pérdidas o utilidades, así como dificulta la preparación de información significativa y correcta.

Que trata su comparacion contra la de otros agentes economicos, o contra las del pasado de la misma empresa, nos obliga a descubrir tasas de inflación individuales y actualizarlas, conocer la sensibilidad de la empresa con respecto a otras economías, aplicar los indices de inflación mas adecuados, prever el impacto financiero de una posible devaluación de nuestra moneda, o manejar una balanza de pagos. Como podemos ver la realización de este trabajo, sirvió para ampliar los conocimientos en materia presupuestal, y a la vez tomar conciencia de la importancia que tienen los presupuestos, tanto para el sector privado como para el sector público.

CAPITULO 5.

CASO PRACTICO

El consejo de administración que representa a la empresa denominada " TODO PARA SU AUTOMÓVIL, S.A. DE C.V. ", cuya actividad económica es la compra venta de refacciones para autos y camiones, en junta al cierre del ejercicio de 1996, ha decidido implantar un sistema de presupuestos mensual, iniciando un proyecto con el primer mes del ejercicio de 1997 y para ello se ha encomendado dicho trabajo a un grupo de profesionistas para que lo elaboren y a su vez realicen un análisis de los resultados que se pretendan obtener, así como sus sugerencias a dicho proyecto

Para esto se proporciona el balance general al 31 de diciembre de 1996, así como los datos estimados que se pretendan alcanzar en el mes de enero de 1997.

DATOS

- A) Las ventas al mes de diciembre de 1996 fueron de S 4'187,050.00 pagadas 50 % a crédito y 50 % al contado.
- B) El costo de ventas representa el 75 % de las ventas, se pretende disminuir el almacén en un 50 %, la diferencia se comprara a credito a 30 días.
- C) La administración sobre las ventas es del 2.5 % y las comisiones sobre las ventas son del 4.5 %.
- D) El total de los gastos que se realizaron en el mes de diciembre se presentan en el anexo " A ", así como su posible incremento para el mes de enero de 1997. El factor salario integrado por las prestaciones al personal es de 1.08663.
- E) El factor de utilidad de la empresa en 1995 es de .04.
- F) Se estima la recuperación de la cartera, del mes de diciembre de 1996 en un 100%
- G) Los impuestos generados en el mes de diciembre de 1996 se pagaran el 17 de enero de 1997.

- H) Se liquidara un pagare de \$100,000.00 a su vencimiento (el 24 de enero de 1997) los 7 restantes tienen vencimiento mensual. Con una tasa mensual de 3.3062 % sobre saldos insolutos

- I) Se estima recuperar al 30 % en el mes de enero de 1997 los prestamos a empleados.

- J) Se espera pagar en un 80 % el saldo de proveedores al mes de enero de 1997.

ANEXO "A"

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL, S.A. DE C.V.
 ESTIMACIÓN DEL INCREMENTO A LOS GASTOS EFECTUADOS EN DIC 96 EN EL
 MES DE ENERO DE 1997.

=====

(MILES DE PESOS)

| NOMBRE DE CUENTA | IMPORTE 31-DIC-96 | ENERO DE 1997 INCREMENTO % |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| GASOLINA | 5'730 | 25 |
| PAPELERIA | 5'410 | 25 |
| RENTA | 10,000 | 50 |
| TELEFONO | 8,160 | 25 |
| MTTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE | 410 | = |
| ENERGÍA ELÉCTRICA (BIMESTRAL) | 5,130 | = |
| PRIMAS DE SEGUROS | 1,800 | = |
| DEP. DE EQUIPO DE TRANSPORTE | 11,240 | = |
| DEP. EQUIPO DE COMPUTO | 6,500 | = |
| DEP. DE MOBILIARIO Y EQUIPO | 550 | = |
| SUELDOS | 165,000 | 25 |
| 2% SOBRE NOMINAS | 3'300 | 25 |
| 2% SAR | 3,300 | 25 |
| 5% INFONAVIT | 8,960 | 25 |
| CUOTA PATRONAL IMSS (19.46 %) | 34,890 | 25 |
| INTERESES (\$ 800,000.00)(3.30625) | 26,450 | = |

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.

=====

(MILES DE PESOS)

ACTIVO
 CIRCULANTE

| | | | |
|--------------------|--|-------------|------------------|
| FONDO FIJO DE CAJA | | 30,000 | |
| BANCOS | | (120,140) | |
| CLIENTES | | 2'759,190 | |
| DEUDORES DIVERSOS | | 504,040 | |
| ALMACÉN | | 2'413,130 | |
| ANTICIPO DE I.S.R. | | 453,990 | |
| | | | <u>6'040,210</u> |

FIJO

| | | | |
|------------------------------------|-----------|---------|----------------|
| EQUIPO DE COMPUTO | 311,710 | | |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE COMPUTO | (237,070) | | |
| | | 74,640 | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | 674,530 | | |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE | (415,360) | | |
| | | 259,170 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA | 72,470 | | |
| DEP. ACUM. DE EQUIPO DE OFICINA | (35,240) | | |
| | | 37,230 | |
| | | | <u>371,040</u> |

DIFERIDO

| | | | |
|--------------------------------|--|--------|---------------|
| PRIMAS DE SEGUROS POR DEVENGAR | | 14,360 | |
| | | | <u>14,360</u> |

| | | | |
|--------------|--|--|------------------|
| TOTAL ACTIVO | | | <u>6'425,610</u> |
| | | | ===== |

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.
=====

(MILES DE PESOS)

PASIVO
CIRCULANTE

| | |
|----------------------|-----------|
| IMPUESTOS POR PAGAR | 260,480 |
| PROVEEDORES | 2'288,340 |
| ACREEDORES DIVERSOS | 599,640 |
| DOCUMENTOS POR PAGAR | 800,000 |
| | <hr/> |
| | 3'948,460 |

CAPITAL

| | |
|---------------------------|-----------|
| CAPITAL SOCIAL | 1'075,180 |
| RESERVA LEGAL | 820 |
| RES. DE EJERC. ANTERIORES | 408,480 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 992,670 |
| | <hr/> |
| | 2'477,150 |
| SUMA PASIVO Y CAPITAL | <hr/> |
| | 6'425,610 |
| | ===== |

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 A) DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS PRESUPUESTADAS AL 31 DE ENERO DE
 1997

=====

(M I L E S D E P E S O S)

| | |
|--|------------------|
| VENTAS REALES NETAS DEL MES DE DICIEMBRE DE 1996 | 4'187,050 |
| M A S : | |
| 25 % ESTIMACIÓN EN INCREMENTO DE LAS VENTAS | 1'256,110 |
| VENTAS PRESUPUESTADAS AL MES DE ENERO DE 1997 | <u>5'443,160</u> |
| 15 % I. V. A. | 816,474 |
| TOTAL DE VENTAS PRESUPUESTADAS AL MES ENERO 1997 | <u>6'259,634</u> |

| ASIENTO CONTABLE | PARCIAL | DEBE | HABER |
|--------------------------------------|---------|-----------|-----------|
| - 1 - | | | |
| BANCOS | | 3'129,817 | |
| CLIENTES | | 3'129,817 | |
| VENTAS | | | 5'443,160 |
| I.V.A. POR PAGAR | | | 816,474 |
| VENTAS PRESUPUESTADAS PARA EL MES DE | | | |
| ENERO DE 1997. | SUMA | 6'259,634 | 6'259,634 |

=====

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 B) DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO AL 31 DE
 ENERO DE 1997.

=====

(M I L E S D E P E S O S)

| | | |
|--|-----------|-------|
| VENTAS PRESUPUESTADAS MES DE ENERO DE 1997 | 5'443,160 | ===== |
| ESTIMACIÓN EN UN 75 % COSTO DE VENTAS | 4'082,370 | |
| ALMACÉN AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996 | 2'413,130 | |
| 50 % ESTIMACIÓN PRESUPUESTADAS 31 ENERO DE 1997 | 1'206,565 | ===== |
| ART. PRESUPUESTADOS A ADQUIRIR MES DE ENE. DE 1997 | 2'875,805 | |
| 15 % I. V. A. | 431,371 | |
| TOTAL ART. PRESUP. A ADQUIRIR EN EL MES DE ENERO | 3'307,176 | ===== |

| ASIENTO CONTABLE | PARCIAL | DEBE | HABER |
|--|---------|-----------|-----------|
| - 1 - | | | |
| ALMACÉN | | 2'875,805 | |
| I.V.A. ACREDITABLE | | 431,371 | |
| PROVEEDORES | | | 3'307,176 |
| PRESUPUESTO DE ARTÍCULOS A ADQUIRIR EN EL MES DE ENERO DE 1997. | | | |
| - 2 - | | | |
| COSTO DE VENTAS | | 4'082,370 | |
| ALMACÉN | | | 4'082,370 |
| COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO EN UN 75 % SOBRE LAS VENTAS PRESUPUESTADAS EN EL MES DE ENERO DE 1997. SUMAS | | 7'389,546 | 7'389,546 |

=====

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
C) DETERMINACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y COMISIÓN DE LAS VENTAS
PRESUPUESTADAS EN ENERO DE 1997.

=====

(MILES DE PESOS)

| | |
|--|----------------|
| VENTAS PRESUPUESTADAS MES DE ENERO DE 1997 | 5'443,160 |
| | ===== |
| 2.5 % ADMINISTRACIÓN SOBRE LAS VENTAS | 136,079 |
| 15 % I. V. A | 20,412 |
| TOTAL ADMINISTRACIÓN PRESUP. AL MES DE ENERO DE 1997 | <u>156,491</u> |
| | ===== |

| ASIENTO CONTABLE | PARCIAL | DEBE | HABER |
|---|---------|----------------|----------------|
| - 1 - | | | |
| GASTOS GENERALES ADMINISTRACIÓN | | 136,079 | |
| I.V.A. ACREDITABLE | | 20,412 | |
| BANCOS | | | 156,491 |
| GASTOS ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTADOS EN EL MES DE ENERO DE 1997 | SUMAS | <u>156,491</u> | <u>156,491</u> |
| | | ===== | ===== |

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 C) DETERMINACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y COMISIÓN DE LAS VENTAS
 PRESUPUESTADAS EN ENERO DE 1997.

=====

(MILES DE PESOS)

| | |
|--|-----------|
| VENTAS PRESUPUESTADAS MES DE ENERO DE 1997 | 5'443,160 |
| | ===== |
| 4.5 % COMISIÓN SOBRE LAS VENTAS | 244,942 |
| 15 % I. V. A. | 36,741 |
| | ----- |
| TOTAL COMISIONES PRESUPUESTADA AL MES DE ENERO DE 1997 | 281,683 |
| | ===== |

| ASIENTO CONTABLE | PARCIAL | DEBE | HABER |
|---|---------|---------|---------|
| - 2 - | | | |
| | | ----- | |
| GASTOS GENERALES COMISIONES | | 244,942 | |
| I.V.A. ACREDITABLE | | 36,741 | |
| | | | |
| BANCOS | | | 281,683 |
| GASTOS DE COMISIÓN PRESUPUESTADO EN EL MES DE ENERO DE 1997. SUMAS | | 281,683 | 281,683 |
| | | ===== | |

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A DE C.V.
 D) DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS PRESUPUESTADOS AL 31 DE ENERO DE
 1997

=====

(MILES DE PESOS)

| NOM. DE LA CTA. | IMPORTE 31-DIC-96 | INCREMENTO % | PRESUPUESTADOS 31-ENERO-1997 | |
|------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------|-----|
| GASOLINA | 5'730 | 25 | 7'163 | |
| PAPELERIA | 5'410 | 25 | 6'763 | |
| RENTA | 10'000 | 50 | 15'000 | |
| TELEFONO | 8'160 | 25 | 10'200 | |
| MTTO DE EQ. TRANS. | 410 | = | 410 | |
| ENERGÍA ELEC. BIM. | 5'130 | = | 2'565 | |
| PRIMAS DE SEGUROS | 1'800 | = | 1'800 | |
| DEP. EQ. DE TRANS. | 11'240 | = | 11'240 | |
| DEP. EQ. COMPUTO | 6'500 | = | 6'500 | |
| DEP. MOB. Y EQUIPO | 550 | = | 550 | |
| S U E L D O S | 165'000 | 25 | 206'250 | 4.1 |
| 2% S/NOMINAS | 3'300 | 25 | 4'125 | 4.1 |
| 2% S/S.A.R. | 3'300 | 25 | 4'125 | 4.1 |
| 5% INFONAVIT | 8'962 | 25 | 11'202 | 4.1 |
| CUT. PAT. IMSS 19.46% | 34'891 | 25 | 43'600 | 4.1 |
| INTERESES(\$ 800'000) | 26'450 | 3.3062 | 23'143 | |

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 D.1) DETERMINACIÓN DE LOS SUELDOS Y SALARIOS Y LOS IMPUESTOS DEL
 2%, 2% S.A.R. INFONAVIT PRESUPUESTADOS EN EL MES DE ENERO DE 1997.
 =====

(M I L E S D E P E S O S)

| | |
|--|----------------|
| SUELDOS Y SALARIOS MES DE DICIEMBRE 96 | 165'000 |
| MAS: | |
| 25% INCREMENTO ESTIMADO DE ENERO '97 | 41'250 |
| TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS ESTIMADOS ENE 97 | <u>206'250</u> |
| | ===== |

CALCULO DE LOS IMPUESTOS PRESUPUESTADOS
 2 % SOBRE NOMINAS

| | |
|---|---------|
| SUELDOS Y SALARIOS ESTIMADOS EN ENERO '97 | 206'250 |
| 2% SOBRE NOMINAS | 4'125 |
| | ===== |

2% S.A.R.

| | |
|---|---------|
| SUELDOS Y SALARIOS ESTIMADOS EN ENERO '97 | 206'250 |
| 2% S.A.R. | 4'125 |
| | ===== |

4.1

2/2

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 D.1) DETERMINACIÓN DE LOS SUELDOS Y SALARIOS Y LOS IMPUESTOS DEL
 2%. 2% S.A.R. INFONAVIT PRESUPUESTADOS EN EL MES DE ENERO DE 1997.

=====

(M I L E S D E P E S O S)

5% INFONAVIT

| | |
|---|---------|
| SUELDOS Y SALARIOS ESTIMADOS EN ENERO DE 1997 | 206,250 |
| FACTOR SALARIO INTEGRADO | 1 08663 |

| | |
|--|---------|
| SUELDOS Y SALARIOS INTEGRADOS EN ENERO DE 1997 | 224,049 |
| 5% INFONAVIT | 11,202 |
| | ===== |

CUOTA PATRONAL IMSS

| | |
|--|---------|
| SUELDOS Y SALARIOS INTEGRADOS EN ENERO DE 1997 | 224,049 |
| CUOTA PATRONAL IMSS (19.46 %) | 43,600 |
| | ===== |

ASIENTOS CONTABLES

- 1 -

GASTOS GENERALES

PRIMAS DE SEGUROS

DEP. EQ. DE TRANS.

DEP. EQ. DE COMPUTO

DEP. DE MOB. Y EQ. DE

OFNA.

PARCIAL DEBE HABER

20,090

1'800

11'240

6'500

550 00

1'800

11'240

6'500

550

PRIMAS DE SEG. POR

DEBENGAR

DEP. ACUM. DE EQ. DE

TRANS.

DEP. ACUM. DE EQ. DE

COMPUTO

DEP. ACUM. DE MOB. Y EQ.

DE OF.

PRIMAS DE SEGUROS POR DEVENGAR Y

DEPRECIACION

ESTIMADAS POR EL MES DE ENERO DE 1997.

- 2 -

GASTOS GENERALES

GASOLINA

PAPELERIA

RENTA

TELEFONO

SUELDOS

ENERGIA ELECTRICA

MTTO. DE EQ. DE

TRANSP.

INTERESES BANCARIOS

7163.00

6763.00

15000.00

10200.00

206250.0

2565.00

410.00

2314300

271,494

I.V.A. ACREDITABLE

9,787

BANCOS

281,281

GASTOS ESTIMADOS MES DE ENERO DE 1997.

- 3 -

GASTOS GENERALES

2% S/NOMINAS

2% S.A.R.

5% INFONAVIT

CUOTA PATRONAL IMSS

| | |
|----------|--------|
| | 63,052 |
| 4125.00 | |
| 4125.00 | |
| 11202.00 | |
| 43600.00 | |

IMPUESTOS POR PAGAR

63,052

**ESTIMACION DE IMPUESTOS POR PAGAR DEL
MES DE ENERO DE 1997**

SUMAS

\$364,423

364,423

**TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
E) DETERMINACION DEL PAGO PROVISIONAL DE I.S.R. PRESUPUESTADO AL 31
DE ENERO DE 1997**

VENTAS PRESUPUESTADAS MES DE ENERO DE

| | |
|--------------------------------|---------------|
| 1997 | 5,443.160 |
| FACTOR DE UTILIDAD AÑO DE 1995 | "O O4" |
| BASE GRAVABLE | |
| I.S.R. | 217.726 |
| TARIFA ARTICULO 10 | 34% |
| DEL I.S.R. | |
| IMPORTE PAGO PROVISIONAL | |
| PRESUPUESTADO ENERO 97 | <u>74.027</u> |

**ASIENTOS
CONTABLES**

- 1 -

ANTICIPOS DE I.S.R.

IMPUESTOS POR

PAGAR

ESTIMACION DEL PAGO PROV. DE ENERO 1997

| PARCIAL | DEBE | HABER |
|---------|---------------|---------------|
| | 74.027 | |
| SUMAS | | 74.027 |
| | <u>74.027</u> | <u>74.027</u> |

ASIENTOS CONTABLES

- F -

PARCIAL DEBE HABER

| | | | |
|---------------|-----------------|------------------|------------------|
| BANCOS | | 2,759,190 | |
| | CLIENTES | | 2,759,190 |

RECUPERACION AL 100% DE LA CARTERA EST. DEL
MES DE DICIEMBRE DE
1996

- G -

| | | | |
|----------------------------|---------------|----------------|----------------|
| IMPUESTOS POR PAGAR | | 260,480 | |
| | BANCOS | | 260,480 |

LIQUIDACION DE LOS IMPUESTOS DEL MES DE
DICIEMBRE EL 17 DE ENERO DE 1997

- H -

| | | | |
|---------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| DOCUMENTOS POR PAGAR | | 100,000 | |
| | BANCOS | | 100,000 |

LIQUIDACION DEL PAGARE VENCIMIENTO 24'ENE'97

- I -

| | | | |
|---------------|-----------------|----------------|----------------|
| BANCOS | | 151,212 | |
| | DEUDORES | | 151,212 |

LIQUIDACION ESTIMADA AL 30% DEL SALDO DE
DEUDORES DE DIC. 1996

TODO PARA SU AUTOMOVIL, S.A. DE C. V.

ESQUEMAS DE MAYOR

| BANCOS | |
|------------------|----------------|
| SI) -120,140 | 156,491 (1C) |
| 1A) 3,129,817 | 281,683 (2C) |
| 1I) 151,210 | 281,281 (2D) |
| 1F) 2,759,190 | 4,361,380 (1J) |
| | 260,480 (1G) |
| | 100,000 (1H) |
| <hr/> | |
| 5,920,079 | 5,441,315 |
| 478,763 | |
| <u>5,441,315</u> | |

| CLIENTES | |
|------------------|----------------|
| SI) 2,759,190 | 2,759,190 (1F) |
| 3,129,817 | |
| <hr/> | |
| 5,889,007 | 2,759,190 |
| 3,129,817 | |
| <u>2,759,190</u> | |

| ALMACEN | |
|------------------|----------------|
| SI) 2,413,130 | 4,082,370 (2B) |
| 1B) 2875,800 | |
| <hr/> | |
| 5,288,935 | 4,082,370 |
| 1,206,565 | |
| <u>1,206,565</u> | |

| DEUDORES | |
|----------------|--------------|
| SI) 504,040 | 151,212 (1I) |
| <hr/> | |
| 504,040 | 151,212 |
| 352,828 | |
| <u>151,212</u> | |

| ANTICIPOS I.S.R. | |
|------------------|--|
| SI) 453,990 | |
| 1E) 74,027 | |
| <hr/> | |
| 528,017 | |
| <u>528,017</u> | |

| I.V.A. ACREDITABLE | |
|--------------------|--------------|
| 1B) 431,370 | 498,311 (1K) |
| 1C) 20,412 | |
| 2C) 36,741 | |
| 2D) 9,786 | |
| <hr/> | |
| 498,311 | 498,311 |
| 0 | |
| <u>498,311</u> | |

TODO PARA SU AUTOMOVIL S.A. DE C.V
ESQUEMAS DE MAYOR

DEP. ACUM. EQ. DE
COMPUTO

| | |
|-------|--------------|
| | 237,070 (SI) |
| | 6,500 (ID) |
| <hr/> | |
| | 243,570 |
| | 243,570 |

DEP. ACUM. EQ. DE
TRANSPORTE

| | |
|-------|--------------|
| | 415,360 (SI) |
| | 11,240 (ID) |
| <hr/> | |
| | 426,600 |
| | 426,600 |

DEP. ACUM. MOB. Y
EQUIPO

| | |
|-------|-------------|
| | 35,240 (SI) |
| | 550 (ID) |
| <hr/> | |
| | 35,790 |
| | 35,790 |

I.V.A. POR PAGAR

| | |
|-------------|--------------|
| 1K) 816,474 | 816,474 (1A) |
| <hr/> | |
| 816,474 | 816,474 0 |

DOCTOS POR PAGAR

| | |
|------------|--------------------|
| 1H) 100,00 | 800,000 (SI) |
| <hr/> | |
| 100,000 | 800,000 700,000 |

VENTAS

| | |
|---------------|----------------|
| 1M) 5'443,160 | 5'443,160 (1A) |
| <hr/> | |
| 5'443,160 | 5'443,160 0 |

TODO PARA SU AUTOMOVIL S.A. DE C.V
ESQUEMAS DE MAYOR

PRIMAS DE SEGUROS

| | | | |
|--------|--------|-------|------|
| S1) | 14,360 | 1,800 | (1D) |
| 14,360 | | 1,800 | |
| 12,560 | | | |

IMPTOS. POR PAGAR

| | | | |
|---------|---------|-------------|--|
| 1G) | 260,480 | 260,480 (1S | |
| | | 63,052 (2D | |
| | | 74,027(1E | |
| | | 318,163(1K | |
| 260,480 | | 715,722 | |
| | | 455,242 | |

PROVEEDORES

| | | | |
|-----------|-----------|---------------|--|
| 1J) | 4'361,380 | 2'288,340 (S1 | |
| | | 3'307,176 (1B | |
| 4'361,380 | | 5'595,516 | |
| | | 1'234,136 | |

COSTO DE VENTAS

| | | | |
|-----------|-----------|---------------|--|
| 2B) | 4'082,370 | 4'082,370 (1M | |
| 4'082,370 | | 0 | |

GASTOS GENERALES

| | | | |
|---------|---------|-------------|--|
| 1C) | 136,079 | 735,657 (1M | |
| 2C) | 244,942 | | |
| 1D) | 20,090 | | |
| 2D) | 271,494 | | |
| 3D) | 63,052 | | |
| 735,657 | | 735,657 | |
| 0 | | | |

RESULTADO DEL EJ.

| | | | |
|-----------|-----------|-----------|--|
| 1L) | 992,670 | 992,670 | |
| 1M) | 4'082,370 | 5'443,160 | |
| 1M) | 735,657 | | |
| 5'810,697 | | 6'435,830 | |
| | | 625,133 | |

TODO PARA SU AUTOMOVIL S.A. DE C.V.
ESQUEMAS DE MAYOR

RESUL. ACUM. EJ. ANT

| |
|-------------|
| 408,480 (S1 |
| 992,670 (1L |

| |
|-----------|
| 1'401,150 |
| 1'401,150 |

=====

 TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.

 ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE ENERO DE 1997

 =====

ACTIVO

CIRCULATE

| | | |
|--------------------|-------------------|-----------|
| FONDO FIJO DE CAJA | 30,000 | |
| BANCOS | 478,764 | |
| CLIENTES | 3'129,817 | |
| DEUDORES DIVERSOS | 352,828 | |
| LMACÉN | 1'206,565 | |
| ANTICIPO DE ISR | 528,017 | |
| | <u> </u> | 5'725,991 |

FIJO

| | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| EQUIPO DE COMPUTO | 311,710 | |
| DEP. ACUM. DE EQ. COMP. | (243,570) | |
| | <u> </u> | 68,140 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | 674,530 | |
| DEP. ACUM. DE EQ. TRANS | (426,600) | |
| | <u> </u> | 247,930 |
| MOBILIARIO Y EQ. DE OFNA. | 72,470 | |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQ. | (35,790) | |
| | <u> </u> | 36,680 |
| | | <u> </u> |
| | | 352,750 |

DIFERIDO

| | | |
|-----------------------------|--|-------------------|
| PRIMAS DE SEG. POR DEVENGAR | | 12,560 |
| | | <u> </u> |

| | | |
|---------------------|--|------------------|
| TOTAL ACTIVO | | 6'091,301 |
| | | ===== |

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE ENERO DE
 1997.

=====

PASIVO

CIRCULANTE

| | | |
|----------------------|-------------------|-----------|
| IMPUESTOS POR PAGAR | 455,242 | |
| PROVEEDORES | 1'234,136 | |
| ACREEDORES DIVERSOS | 599,640 | |
| DOCUMENTOS POR PAGAR | 700,000 | |
| | <u> </u> | 2'989,018 |

CAPITAL

| | | |
|-----------------------------|-------------------|-----------|
| CAPITAL SOCIAL | 1'075,180 | |
| RESERVA LEGAL | 820 | |
| RESULTADO DE EJ. ANTERIORES | 1'401,150 | |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 825,133 | |
| | <u> </u> | 3'102,283 |

| | | |
|-----------------------|--|---------------------------|
| SUMA PASIVO Y CAPITAL | | <u>6'091,301</u> ===== |
|-----------------------|--|---------------------------|

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE ENERO

DE 1997

=====

| NOMBRE DE LA CUENTA | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| VENTAS PRESUPUESTADAS | (1) | 5'443,160 |
| ESTIMACIÓN DE COSTO DE VENTAS | (2) | 4'082,370 |
| | | <hr/> |
| UTILIDAD BRUTA | | 1'360,790 |
| ESTIMACIÓN DE GASTOS GENERALES | (ANEXO B) | 735,657 |
| | | <hr/> |
| UTILIDAD CONTABLE ESTIMADA | | 625,133 |
| | | ===== |

ANEXO B

=====

TODO PARA SU AUTOMÓVIL S.A. DE C.V.
 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS PRESUPUESTADOS AL 31 DE ENE. DE 1997

=====

| <u>NOMBRE DE LA CUENTA</u> | <u>PRESUPUESTADO</u> |
|--|----------------------|
| GASOLINA | 7,163 |
| PAPELERÍA | 6,763 |
| RENTA | 15,000 |
| TELÉFONO | 10,200 |
| MATTO. EQ. DE TRANSPORTE | 410 |
| ENERGÍA ELÉCTRICA (BIMESTRAL) | 2,565 |
| PRIMAS POR SEGUROS | 1,800 |
| DEP. EQUIPO DE TRANSPORTE | 11,240 |
| DEP. EQUIPO DE COMPUTO | 6,500 |
| DEP. MOBILIARIO Y EQUIPO | 550 |
| SUELDOS | 206,250 |
| 2% SOBRE NOMINAS | 4,125 |
| 2% S.A.R. | 4,125 |
| 5% INFONAVIT | 11,202 |
| CUOTA PATRONAL IMSS (19.46 %) | 43,600 |
| INTERESES BANCARIOS (800,000) | 23,143 |
| ADMINISTRACIÓN SOBRE VENTAS | 136,079 |
| COMISIONES SOBRE VENTAS | <u>244,942</u> |
| TOTAL DE GASTOS GENERALES PRESUPUESTADOS | <u>735,657</u> |

=====

**ANÁLISIS Y SUGERENCIAS SOBRE ESTADOS FINANCIEROS
PRESUPUESTADOS AL 31 DE ENERO DE 1997.**

La utilidad contable representa el 11.48 % sobre las ventas presupuestadas lo que significa una inversión rentable.

El total de gastos representa un 13.51 % sobre las ventas y las cuentas de comisiones y administración sobre estas suman un 7 % que permanecerá constante y el restante 6.251% pertenece a los gastos administrativos que relativamente son muy razonables.

La liquidez de la empresa es de 1.59 sobre cada peso que se debe por lo que recomendamos utilizar el exceso de efectivo en el pago de los prestamos quirografarios que se tienen en el banco y que se liquidan en el mes de marzo de 1997, tendrán un ahorro de 16.198 lo que representa un 3.30 % mensual sobre estos.

Pensamos que si la compañía mantiene sus ventas de mayoreo constantes durante el ejercicio obtendrá un rendimiento sobre la inversión anual promedio de 8 %.

$$5'443,160 \quad * \quad 12 = 65'317,920 \quad * \quad 8\% \quad = 5'225,434$$

=====

En cuanto a las existencias de mercancía dentro del almacén sugerimos que este mantenga un stock que represente las mercancías que se estimen para su venta en cada uno de los meses manteniéndolo estable y además adquieran las mercancías para la venta en el mes y para su mayor comprensión explicaremos brevemente:

| | |
|-----------------------|--------------|
| Ventas mes de febrero | \$ 5'443,160 |
|-----------------------|--------------|

| | |
|--|--------------|
| Mercancías en existencia mes de enero de 1997 | \$ 1'206,060 |
|--|--------------|

| | |
|---|--------------|
| Mercancías a adquirir para mantener un stock | \$ 2'876,310 |
|---|--------------|

| | |
|--|--------------|
| Mercancías en existencia Mes de febrero de 1997 | \$ 4'082,370 |
|--|--------------|

| | |
|--|--------------|
| Mercancías a adquirir para su venta (75%) en el mes de febrero de 1997 | \$ 4'082,370 |
|--|--------------|

Esto es con el fin de tener mercancía en existencia para una venta extraordinaria o bien cuando la empresa no quiera o no tenga para comprar mercancía en un determinado mes,

Sugerimos a la empresa adquirir un equipo de transporte ya que el saldo neto que tiene el balance general representan combis excesivamente usadas y que para el monto de sus operaciones requieran de un transporte de mercancía en mayor volumen y que con la adquisición de camionetas eliminaran los riesgos de la mercancía al ser transportada.

CONCLUSIONES

Después de haber expuesto a lo largo de cinco capítulos nuestra investigación realizada hacia los presupuestos y el control presupuestal, hemos valorado y a su vez comprendido la importancia que tienen estos tanto en el sector privado como en el sector público,

A través de diversos autores nos hemos dado cuenta que esta técnica es relativamente nueva y esto trae como consecuencia que solo algunas empresas tengan implantado un control presupuestal, ya que la mayoría de estas piensan que es un trabajo laborioso y difícil e innecesario que no traerá beneficio alguno.

Sin embargo es necesario que las nuevas generaciones de profesionistas que laboran en actividades económicas, tengan conocimientos de los beneficios que aporta esta técnica, para que a su vez puedan asesorar al empresario haciéndole ver las ventajas que podría obtener al implantar un sistema de control presupuestal, que repercutirá en una buena proyección de sus objetivos.

Teniendo la seguridad que toda empresa que establezca un departamento de presupuestos tendrá la herramienta más adecuada y precisa, para determinar la directriz del éxito en el objetivo trazado, ya que nos mostrará de una manera clara

sencilla y directa los puntos claves para tomar las medidas correctivas en forma oportuna, permitiendonos anticipar el futuro de nuestra empresa.

Al utilizar el control presupuestal es tener la prevision, planeacion, organizacion, direccion y control, que toda institucion requiera para el oportuno análisis de todas sus operaciones..

Por tal motivo presentamos los aspectos mas relevantes de los presupuestos y tratamos de unificar diversos criterios de tratadistas y estudiosos en la materia aunado a ellos nuestra opinión, respaldada por la experiencia profesional y tomado en consideración los problemas reales a los que nos enfrentamos día con día, para que el resultado de este trabajo estuviera apegado a la realidad y así lograr los objetivos que nos trazamos al iniciar la realización de esta tesis.

Bibliografía

- **Weygant Jerry j., Khieso F. Donald**
Contabilidad Intermedia
Ed. Limusa México 1989.
- **El Control Presupuestal , Paniagua, M. Víctor**
Ed. I.M.C.P. México 1988.
- **El Presupuesto C.P. y M.C.P. del Río, Cristóbal.**
Ed. ECASA México 2a. Ed.
- **El Gobierno y La Inflación, Pasos, Luis.**
Ed. Diana México 1990.
- **Gestión Presupuestal, Meter, J. Lic.**
Ed. Deusto Barraincua M. Bilbao 1969.
- **Metodología de la Investigación , Felipe Pardina :**
Ed. Siglo XXI.
- **Diccionario de la Lengua Latina, Macchi, Luis**
Ed. Escuelas Gráficas del Colegio Pio N.
Buenos Aires Argentina 1978.
- **Diccionario Larousse**
Ed. Larousse.
- **Diccionario Kapelusz de la Lengua Española**
Ed. Kapelusz.
- **Apuntes de bases para la planeación económica y social de México, tomados de la revista Avance Económico UNAM Aragón Vol. 1.**
- **Bases para la planeación económica y social de México ob. cit. pág. 385.**