



Índice.

I. Generalidades sobre el presupuesto.....	4
1.- Historia.....	4
2.- Nociones de presupuestos.....	5
3.- Ubicación del presupuesto.....	5
4.- Importancia.....	6
5.- Ventajas y limitaciones.....	7
6.- Clasificación de los presupuestos.....	7
7.- Áreas funcionales de la empresa.....	10
II. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto.....	11
1.- Labor de concientización.....	11
2.- Determinación de las características propias de cada empresa.....	11
3.- Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto.....	12
4.- Comité de presupuestos.....	13
4.1. Características del comité de presupuestos.....	13
4.2. Funciones del comité de presupuestos.....	13
5.- Director del presupuesto.....	14
6.- Manual de procedimientos.....	14
7.- Áreas del conocimiento usadas para preparar el presupuesto.....	15
8.- Modelo de planeación de utilidades.....	15
8.1 Estudio de Mercado.....	15
8.2 Ventas.....	16
8.3 Producción.....	16
8.4 Uso de materiales.....	17
8.5 Compras.....	17
8.6 Inventario de materiales.....	17
8.7 Sueldos y salarios.....	17
8.8 Costos indirectos de producción.....	18
8.9 Costos de operación.....	18
8.10 Estados financieros tentativos.....	18
8.11 Análisis de datos.....	20
III. Planeación de las ventas.....	22
1.- Aspectos generales.....	22
2.- Importancia.....	22
3.- Plan de ventas.....	23
3.1 Componentes.....	23
3.2 Objetivos.....	23
3.3 Tendencia.....	24
3.4 Pronósticos.....	24
3.5 Mercado.....	25
3.6 Políticas.....	25
3.7 Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.....	26
4.- Presupuesto de ventas.....	26
5.- Presupuesto de publicidad y promoción.....	29
6.- Presupuesto de costo de venta.....	30
7.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de.....	30

I. Generalidades sobre el presupuesto.....	4	1.-
Historia.....	4	2.-
Nociones de presupuestos.....	5	3.-
Ubicación del presupuesto.....	5	4.-
Importancia.....	6	5.-
Ventajas y limitaciones.....	7	6.-
Clasificación de los presupuestos.....	7	7.-
Áreas funcionales de la empresa.....	10	
II. Metodología a seguir en la preparación del presupuesto.....	11	1.- Labor
de concientización.....	11	2.-
Determinación de las características propias de cada empresa.....	11	3.-
Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto.....	12	4.-
Comité de presupuestos.....	13	4.1.
Características del comité de presupuestos.....	13	4.2. Funciones
del comité de presupuestos.....	13	5.- Director del
presupuesto.	14	6.- Manual de
procedimientos.....	14	7.- Áreas del
conocimiento usadas para preparar el presupuesto.....	15	8.- Modelo de
planeación de utilidades.....	15	8.1 Estudio de
Mercado.....	15	8.2
Ventas.....	16	8.3
Producción.....	16	8.4 Uso de
materiales.....	17	8.5
Compras.....	17	8.6 Inventario
de materiales.....	17	8.7 Sueldos y
salarios.....	17	8.8 Costos indirectos de
producción.....	18	8.9 Costos de
operación.....	18	8.10 Estados financieros
tentativos.....	18	8.11 Análisis de
datos.....	20	
III. Planeación de las ventas.....	22	1.-
Aspectos generales.....	22	2.-
Importancia.....	22	3.- Plan
de ventas.....	23	3.1
Componentes.....	23	3.2
Objetivos.....	23	3.3
Tendencia.....	24	3.4
Pronósticos.....	24	3.5
Mercado.....	25	3.6
Políticas.....	25	3.7
Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.....	26	4.- Presupuesto
de ventas.....	26	5.- Presupuesto de

publicidad y promoción..... 29 6.- Presupuesto de costo
de venta.....30 7.- Análisis y fijación de los
costos de los presupuestos de:.....30



7.1 Ventas.....	30
7.2 Publicidad y promoción.....	31
7.3 Costo de venta.....	31
IV. Planeación de producción y costos operacionales.....	32
1.- Generalidades.....	32
2.- Aspectos del plan de producción.....	32
3.- Cantidad a producir.....	34
4.- Materiales.....	35
4.1 Consumos.....	35
4.2 Inventarios.....	35
5.- Sueldos y salarios.....	36
6.- Gastos indirectos de producción.....	37
7.- Inventarios finales de:.....	37
7.1 En proceso.....	38
7.2 Terminados.....	38
8.- Presupuestos de producción.....	38
9.- Presupuestos de consumo de materiales.....	39
10.- Presupuesto de compras de materiales.....	39
11.- Presupuesto de costos de transformación.....	40
12.- Presupuesto de costos de operación.....	41
13.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:.....	41
13.1 Producción.....	41
13.2 Consumos.....	42
13.3 Compras.....	42
13.4 Transformación.....	43
13.5 Operación.....	43
V. Presupuestos de tesorería.....	44
1.- Definición y objetivos.....	44
2.- Flujo de efectivo.....	45
3.- Presupuesto de caja.....	48
3.1 Componentes.....	48
3.2 Período.....	49
3.3 Saldo mínimo requerido.....	49
3.4 Pautas para cubrir faltantes.....	50
VI. Presupuesto de capital.....	49
1.- Aspectos generales.....	51
2.- Características.....	51
3.- Objetivos.....	52
4.- Diferentes clases de proyectos.....	52
5.- Métodos de evaluación.....	53
6.- Alternativas de inversión.....	55
7.- Capital de trabajo.....	56
VII. Estados financieros presupuestados y análisis de la información.....	58
1.- Generalidades.....	58
2.- Registros contables.....	59
3.- Resumen de la información obtenida.....	60
4.- Presentación de los estados financieros proyectados.....	61

Publicidad y promoción.....	31	7.3 Costo de venta.....	31
IV. Planeación de producción y costos operacionales.....	32	1.- Generalidades.....	32
Aspectos del plan de producción.....	32	2.- Cantidad a producir.....	34
Materiales.....	35	3.- Consumos.....	35
Inventarios.....	35	4.- Sueldos y salarios.....	36
Indirectos de producción.....	37	5.- Gastos indirectos de producción.....	37
Terminados.....	38	6.- Inventarios finales de:.....	37
de producción.....	38	7.1 En proceso.....	38
consumo de materiales.....	39	7.2 Terminados.....	38
compras de materiales.....	39	8.- Presupuestos de producción.....	38
costos de transformación.....	40	9.- Presupuestos de consumo de materiales.....	39
costos de operación.....	41	10.- Presupuesto de compras de materiales.....	39
los costos de los presupuestos de:.....	41	11.- Presupuesto de costos de transformación.....	40
Producción.....	41	12.- Presupuesto de costos de operación.....	41
Consumos.....	42	13.- Análisis y fijación de los costos de los presupuestos de:.....	41
Compras.....	42	13.1 Producción.....	41
Transformación.....	43	13.2 Consumos.....	42
Operación.....	43	13.3 Compras.....	42
V. Presupuestos de tesorería.....	44	13.4 Transformación.....	43
Definición y objetivos.....	44	13.5 Operación.....	43
de efectivo.....	45	43	
Presupuesto de caja.....	48	44 1.-	
Componentes.....	48	44 2.- Flujo de efectivo.....	45
Período.....	49	45 3.- Presupuesto de caja.....	48
mínimo requerido.....	49	3.1 Componentes.....	48
faltantes.....	50	3.2 Período.....	49
VI. Presupuesto de capital.....	49	3.3 Saldo mínimo requerido.....	49
Aspectos generales.....	51	3.4 Pautas para cubrir faltantes.....	50
Características.....	51	49 1.-	
Objetivos.....	52	51 2.-	
Diferentes clases de proyectos.....	52	51 3.-	
Métodos de evaluación.....	53	52 4.-	
Alternativas de inversión.....	55	52 5.-	
Capital de trabajo.....	56	53 6.-	
		55 7.-	
		56	

VII. Estados financieros presupuestados y análisis de la información.....	58	1.-
Generalidades.....	58	2.-
Registros contables.....	59	3.-
Resumen de la información obtenida.....	60	4.-
Presentación de los estados financieros proyectados.....	61	



5.- Análisis de la información presupuestada mediante:	62
5.1 Razones Financieras.....	62
5.2 Contribución de cada producto a las utilidades.....	68
5.3 Punto de Equilibrio.....	68
5.4 Análisis Cuantitativo.....	70
VIII. Control del presupuesto.....	71
1.- Concepto.....	71
2.- Niveles de control.....	72
3.- Proceso de control.....	72
4.- La variación en el presupuesto.....	73
5.- Análisis de las variaciones más relevantes.....	75
6.- Tratamiento de las variaciones.....	76
IX. Caso Práctico.....	77
<i>(Verlo con el Asesor)</i>	
1. Planteamiento.	
2. Análisis.	
3. Exposición.	
X. Diferentes enfoques del presupuesto.....	78
1.- Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.....	78
2.- Por Programas y Actividades.....	80
3.- Presupuesto Base Cero.....	83
XI. La informática y los presupuestos.....	85
1.- Relación práctica.....	85
2.- Metodología a utilizar.....	85
3.- Beneficios de su uso.....	85
Referencias.....	87

Razones Financieras.....	62	5.2	Contribución
de cada producto a las utilidades.....	68	5.3	Punto de
Equilibrio.....	68	5.4	Análisis
Cuantitativo.....	70		
VIII. Control del presupuesto.....	71		1.-
Concepto.....	71		2.-
Niveles de control.....	72		3.-
Proceso de control.....	72		4.-
La variación en el presupuesto.....	73		5.-
Análisis de las variaciones más relevantes.....	75		6.-
Tratamiento de las variaciones.....	76		
IX. Caso Práctico.....	77		
(Verlo con el Asesor)			
1. Planteamiento. 2. Análisis. 3. Exposición.			
X. Diferentes enfoques del presupuesto.....	78		1.-
Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.....	78		2.-
Por Programas y Actividades.....	80		3.-
Presupuesto Base Cero.....	83		
XI. La informática y los presupuestos.....	85		1.-
Relación práctica.....	85		2.-
Metodología a utilizar.....	85		3.-
Beneficios de su uso.....	85		
Referencias.....	87		



I. Generalidades sobre el presupuesto.

1.- Historia.

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de "presupuestar", los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

- 1820, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
- 1821, E.U.A. implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
- Después de la Primera Guerra Mundial en toda la Industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.
- De 1912 a 1925 en E.U.A. se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.
- 1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.
- 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
- 1948, en E.U.A. el Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.
- Posguerra de la Segunda Guerra Mundial, la Administración por Áreas de Responsabilidad, dió lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
- 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
- 1964, el Departamento de Agricultura de E.U.A. intenta el Presupuesto de Base Cero, el original, siendo un fracaso.
- 1965, el presidente de E.U.A. introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.

I. Generalidades sobre el presupuesto.

1.- Historia.

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de “presupuestar”, los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez; los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Fue hasta el siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de Gastos para el periodo fiscal del año siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

- 1820, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
- 1821, E.U.A. implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
- Después de la Primera Guerra Mundial en toda la Industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del Presupuesto.
- De 1912 a 1925 en E.U.A. se inicia la evolución y madurez del Presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a aplicarlos para controlar mejor sus gastos debido al rápido crecimiento económico y las nuevas formas de organización, propias de la creciente industria; aprobándose la Nueva Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como nuevo instrumento de la Administración Oficial. Se inicia un buen método de planeación empresarial que con el tiempo se integra al Control Presupuestal, el cual se exportó en esta época a Europa, básicamente a Francia y Alemania.
- 1930, Ginebra, Suiza; se lleva a efecto el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países en donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.
- 1931 en México, empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
- 1948, en E.U.A. el Departamento de Marina presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.
- Posguerra de la Segunda Guerra Mundial, la Administración por Áreas de Responsabilidad, dió lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
- 1961, el Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
- 1964, el Departamento de Agricultura de E.U.A. intenta el Presupuesto de Base Cero, el original, siendo un fracaso.
- 1965, el presidente de E.U.A. introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.



- 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

2.- Nociones de presupuestos.

La palabra "Presupuesto" se compone de dos raíces latinas:
PRE = antes de, o delante de, y SUPUESTO = hecho, formado.
Por lo tanto, presupuesto significa **"antes de lo hecho"**.

El Presupuesto es *"un conjunto de pronósticos referentes a un lapso o periodo precisado, para la obtención de recursos de una entidad."*

Sin embargo, para Cristobal del Río, el presupuesto es: *"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado."*

3.- Ubicación del presupuesto.

El Presupuesto se encuentra en todas las etapas del Proceso Administrativo:

1. *De Previsión.* (Preconocer lo necesario). Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
2. *De Planeación.* (¿Qué y cómo se va a hacer?). Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los posibles objetivos, basándose en la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.
3. *De Organización.* (¿Quién lo hará?). Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, por medio del establecimiento de elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan, lo que permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del negocio si se requiere.
4. *De Coordinación o Integración.* (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general). Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad. Para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coincidiendo y funcionando así todas las actividades de la Institución.
5. *De Dirección.* (Guiar para que se haga). Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como a conducir y guiar a los subordinados.

-
- 1970, en esta misma nación la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra

versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.

2.- Nociones de presupuestos.

La palabra “Presupuesto” se compone de dos raíces latinas: PRE = antes de, o delante de, y SUPUESTO = hecho, formado. Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho”.

El Presupuesto es “un conjunto de pronósticos referentes a un lapso o periodo precisado, para la obtención de recursos de una entidad.”

Sin embargo, para Cristobal del Río, el presupuesto es: “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.”

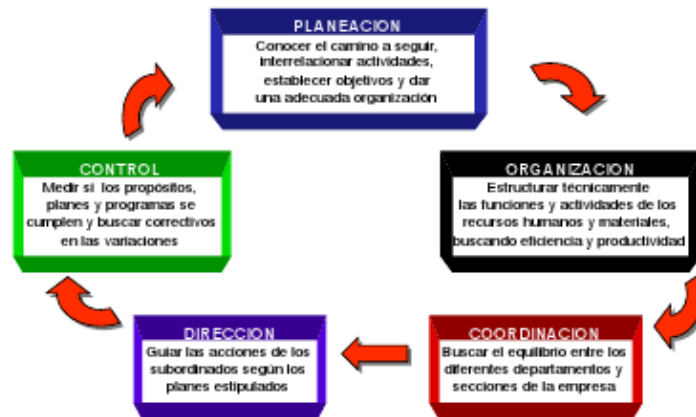
3.- Ubicación del presupuesto.

El Presupuesto se encuentra en todas las etapas del Proceso Administrativo:

1. De Previsión. (Preconocer lo necesario). Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
2. De Planeación. (¿Qué y cómo se va a hacer?). Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los posibles objetivos, basándose en la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación.
3. De Organización. (¿Quién lo hará?). Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, por medio del establecimiento de elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan, lo que permite apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del negocio si se requiere.
4. De Coordinación o Integración. (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general). Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad. Para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coincidiendo y funcionando así todas las actividades de la Institución.
5. De Dirección. (Guiar para que se haga). Ayuda en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como a conducir y guiar a los subordinados.



6. *De Control*. (Ver que se realice). Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.



EL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.- Importancia.

Es una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.

Así mismo, juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. El Control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.- Importancia.

Es una herramienta moderna para la planeación y control de actividades que reflejan el comportamiento de indicadores económicos como las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y tasas de interés, que permite a la entidad mantenerse en el mercado competitivo, puesto que disminuye la incertidumbre en los riesgos asumidos y por tanto otorga una mayor exactitud en los resultados finales del negocio.

Así mismo, juega un papel importante en aspectos administrativos, contables y financieros.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la empresa. El Control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

PLANEACION Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización

ORGANIZACION Medir si los propósitos,
Estructurar técnicamente planes y programas se
las funciones y actividades de los cumplen y buscar correctivos
recursos humanos y materiales, en las variaciones

buscando eficiencia y productividad

COORDINACION Guiar las acciones de los
Buscar el equilibrio entre los subordinados según los
diferentes departamentos y planes estipulados

secciones de la empresa



5.- Ventajas y limitaciones.

Ventajas.

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos
- Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,
- Ayuda a optimizar recursos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.
- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

Limitaciones.

- Estar basado en estimaciones o pronósticos, que son susceptibles de errores, y a imprevistos como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.
- Es sólo una herramienta de la administración, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto los resultados pueden no ser inmediatos.

6.- Clasificación de los presupuestos.

Ventajas.

- Permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y se procura la consecución de los mismos
- Permite escoger aquellas decisiones que aporten mayores beneficios a la entidad.
- Da una base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.), las cuales pueden ser replanteadas si después de evaluarlas no son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos,
- Ayuda a optimizar recursos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.
- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego en un costo óptimo.

Limitaciones.

- Estar basado en estimaciones o pronósticos, que son susceptibles de errores, y a imprevistos como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.
- Es sólo una herramienta de la administración, un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto los resultados pueden no ser inmediatos.

6.- Clasificación de los presupuestos.



I.- Por el tipo de empresa.

- A. **Públicos**. Los que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- B. **Privados**. Los que utilizan las Empresas Particulares, como instrumento de su Administración.

II.- Por su contenido.

- A. **Principales**. Son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de un presupuesto de la entidad.
- B. **Auxiliares**. Son los que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

III.- Por su forma.

- A. **Flexibles**. Estos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- B. **Fijos**. Son los que permanecen invariables, durante la vigencia del periodo presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

IV.- Por su duración.

- A. **Cortos**. Los que abarcan un año o menos.
- B. **Largos**. Los que se formulan para más de un año.

V.- Por la técnica de valuación.

- A. **Estimados**. Son los que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado.
- B. **Estándar**. Son aquellos que por ser hechos sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

VI.- Por su reflejo en los estados financieros.

- A. **De Posición financiera**. Muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

A. Públicos. Los que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B. Privados. Los que utilizan las Empresas Particulares, como instrumento de su Administración.

II.- Por su contenido.

A. Principales. Son una especie de resumen, en el que se presentan los

elementos medulares de un presupuesto de la entidad. B. Auxiliares. Son los que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

III.- Por su forma.

A. Flexibles. Estos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias. B. Fijos. Son los que permanecen invariables, durante la vigencia del periodo presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

IV.- Por su duración.

A. Cortos. Los que abarcan un año o menos. B. Largos. Los que se formulan para más de un año.

V.- Por la técnica de valuación.

A. Estimados. Son los que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado.

B. Estándar. Son aquellos que por ser hechos sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

VI.- Por su reflejo en los estados financieros.

A. De Posición financiera. Muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.



- B. **De resultados**. Muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un periodo futuro.
- C. **De costos**. Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

VII.- Por las finalidades que pretende.

- A. **De promoción**. Se presenta en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.
- B. **De aplicación**. Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.
- C. **De fusión**. Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
- D. **Por áreas o niveles de responsabilidad**. Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.
- E. **Por programas**. Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.
- F. **Base cero**. Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve para evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.
- G. **Tradicional**. Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la "Iniciativa Privada".

VIII.- De Trabajo. Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las etapas de previsión, planeación y formulación y contempla:

- a) **Presupuestos parciales**. Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:
- b) **Presupuestos previos**, que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en él:
- c) **Presupuesto definitivo**. Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:

periodo futuro.

C. De costos. Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

VII.- Por las finalidades que pretende.

A. De promoción. Se presenta en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.

B. De aplicación. Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.

C. De fusión. Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

D. Por áreas o niveles de responsabilidad. Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles de responsabilidad, en que se divide una organización.

E. Por programas. Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.

F. Base cero. Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve para evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.

G. Tradicional. Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la "Iniciativa Privada".

VIII.- De Trabajo. Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las etapas de previsión, planeación y formulación y contempla:

a) Presupuestos parciales. Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:

b) Presupuestos previos, que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la Aprobación, es decir, un estudio que generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en él: c) Presupuesto definitivo. Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:



- d) **Presupuestos maestros o tipo**, con los que se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo ya que sólo se hacen o se ajustan los que tengan variación substancial, pero deben ser revisados continuamente.

En resumen, también podríamos decir que los presupuestos se dividen en operativos, financieros, y de inversiones permanentes para adquisiciones de activo fijo, denominados también de capital. Además como mencionamos, pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos y existe una subdivisión más, el llamado: presupuesto base cero.

Por su parte, el presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados.

Por último, podemos decir que el concepto de contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad (una clasificación más) es un factor importante del proceso presupuestal. Todas las personas que integran el cuerpo administrativo conocen cuáles son sus responsabilidades y a quines deben reportar. Un gerente que planea un segmento específico será responsable de los resultados que se obtengan, bien sea dentro de una organización estructurada sobre áreas básicas o bien por niveles o centros de responsabilidad.

7.- Áreas funcionales de la empresa.

El presupuesto se utiliza en todas las áreas de la empresa pero se identifica con las siguientes:

- **Ventas.-** Para determinar las estimaciones de ingresos, gastos de distribución, mercadotecnia y publicidad, comisiones de ventas, etc.
- **Producción.-** Costo de producción, inventarios de materiales, inventarios de productos terminados, etc.
- **Compras.-** Para determinar los abastecimientos requeridos por la organización.
- **Administración.-** Gastos de administración, etc.
- **Finanzas.-** Gastos financieros, intereses, comisiones bancarias, etc.

se hacen o se ajustan los que tengan variación substancial, pero deben ser revisados continuamente.

En resumen, también podríamos decir que los presupuestos se dividen en operativos, financieros, y de inversiones permanentes para adquisiciones de activo fijo, denominados también de capital. Además como mencionamos, pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos y existe una subdivisión más, el llamado: presupuesto base cero.

Por su parte, el presupuesto integral o maestro, reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados.

Por último, podemos decir que el concepto de contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad (una clasificación más) es un factor importante del proceso presupuestal. Todas las personas que integran el cuerpo administrativo conocen cuáles son sus responsabilidades y a quines deben reportar. Un gerente que planee un segmento específico será responsable de los resultados que se obtengan, bien sea dentro de una organización estructurada sobre áreas básicas o bien por niveles o centros de responsabilidad.

7.- Áreas funcionales de la empresa.

El presupuesto se utiliza en todas las áreas de la empresa pero se identifica con las siguientes:

- Ventas.- Para determinar las estimaciones de ingresos, gastos de distribución, mercadotecnia y publicidad, comisiones de ventas, etc.
- Producción.- Costo de producción, inventarios de materiales, inventarios de productos terminados, etc.
- Compras.- Para determinar los abastecimientos requeridos por la organización.
- Administración.- Gastos de administración, etc.
- Finanzas.- Gastos financieros, intereses, comisiones bancarias, etc.