

EL PRESUPUESTO COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Definición de Presupuesto

Los presupuestos tienen su origen en el Reino Unido en el siglo XVIII cuando tenían que presentar al gobierno sus posibles gastos y aplicación de los mismos. Después de la Segunda Guerra Mundial el sector privado se percató de la importancia y comienza a utilizar este sistema de control de la mano con la planeación de los ingresos y egresos.

Desde el punto de vista técnico, se define al presupuesto como el conjunto de estimaciones de las condiciones de operación y resultados encaminados hacia el futuro de una organización.

Por lo tanto, el presupuesto es una herramienta que apoya al control de gestión basado en dirección u objetivos. El presupuesto debe de confrontar contra los resultados reales del período.

Características del presupuesto

Las características que debe de contener todo presupuesto son:

- Elemento de control interno.
- Conjunto de estimaciones programadas.
- Basadas sobre bases estadísticas.

PRESUPUESTOS

- Condiciones de operación y resultados a obtener.
- Ejercicio o períodos futuros.
- Dentro de una empresa pública o privada.

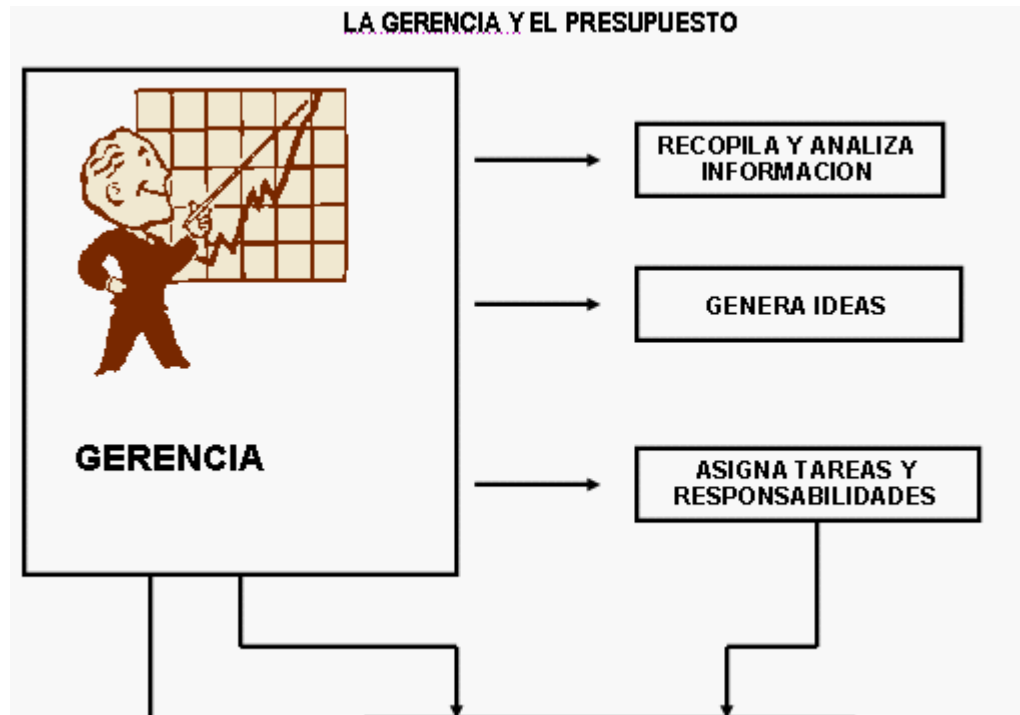
Objetivo del presupuesto

El objetivo del presupuesto es poder planear los recursos para cumplir con los planes de operación y financiera. A continuación, se mencionan los más relevantes:

- Planear los resultados de la organización enfocado monetariamente y en volumen.
- Controlar en manejo de los ingresos y egresos.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr resultados.

Es de vital importancia que una empresa cuente con la elaboración de presupuestos, ya que las organizaciones se encuentran en un medio de incertidumbre que mientras mayor sea ésta, mayor serán los riesgos por asumir. Normalmente esta labor está a cargo a nivel gerencial o de dirección. A continuación, se presenta una figura que simplifica el papel que juega la dirección o la gerencia para la elaboración de los presupuestos:

PRESUPUESTOS



Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se clasifican primordialmente en cuatros puntos de vista que son:

1. Según su flexibilidad.
 - Rígidos.
 - Flexibles.
2. Según por su periodicidad.
 - Corto plazo.
 - Largo plazo.
3. Según por el campo de aplicabilidad de la empresa.
 - Operación o económicos.

PRESUPUESTOS

- Financieros.

4. Según por el sector en el que se aplican

- Público.
- Privado.

Los presupuestos rígidos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes ocasionados por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

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

Los presupuestos a largo plazo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

PRESUPUESTOS

Los presupuestos de operación o económicos se realizan en todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado o Proforma.

Los presupuestos financieros incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el Balance General o Estado de Posición Financiera. Conviene en este caso, destacar el **presupuesto de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables**.

- El **Presupuesto de Tesorería** es formulado con las estimaciones previstas de fondos disponibles en la caja, bancos y valores de fácil realización. También se le denomina presupuesto de caja o efectivo o por **CASH-FLOW** porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.
- El **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables** controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

Los **presupuestos del Sector Privado** lo utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

Los **Presupuestos Públicos** se refieren a la cuantificación de recursos que requiere el Estado en la operación normal, la inversión y servicio de Deuda Pública de los organismos y entidades oficiales.

PRESUPUESTOS

1.1.1. Etapas del proceso presupuestal

Todo presupuesto tiene un proceso para llevarlo a cabo desde su origen hasta su aplicación, este varía dependiendo de cada organización desde lo más simple, hasta lo más elaborado. Las etapas son:

1. La dirección debe de transmitir las directrices para elaboración del presupuesto.
2. Una vez que se cuenta con las directrices, se procede a la elaboración considerando variables, riesgos, entorno, etcétera.
3. La coordinación del presupuesto se lleva a cabo con la finalidad de contar con una coherencia entre la información y los objetivos de la organización. En esta etapa si es necesario se aplican modificaciones para lograr el equilibrio de los planes.
4. La aprobación del presupuesto corresponde a la dirección, donde analizan los objetivos que se pretenden alcanzar a corto plazo contra lo presupuestado.
5. Una vez que ha sido aprobado el presupuesto, es necesario dar seguimiento y control de la evolución y compararlo con las previsiones permitiendo así la aplicación de medidas correctivas y fijar nuevas previsiones.

Control presupuestal

De acuerdo con la importancia que tiene la elaboración de los presupuestos como parte complementaria del control de gestión aplicable a cada área o departamento, el control presupuestal es un proceso que permite evaluar la programación y ejecución, es decir, compara entre lo real y los objetivos iniciales y en caso de ser necesario proceder a la aplicación de medidas correctivas.

PRESUPUESTOS

La implantación de un mecanismo de control a través del presupuesto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

1.2. PREVISION DE LA TESORERIA

1.2.1. Definición

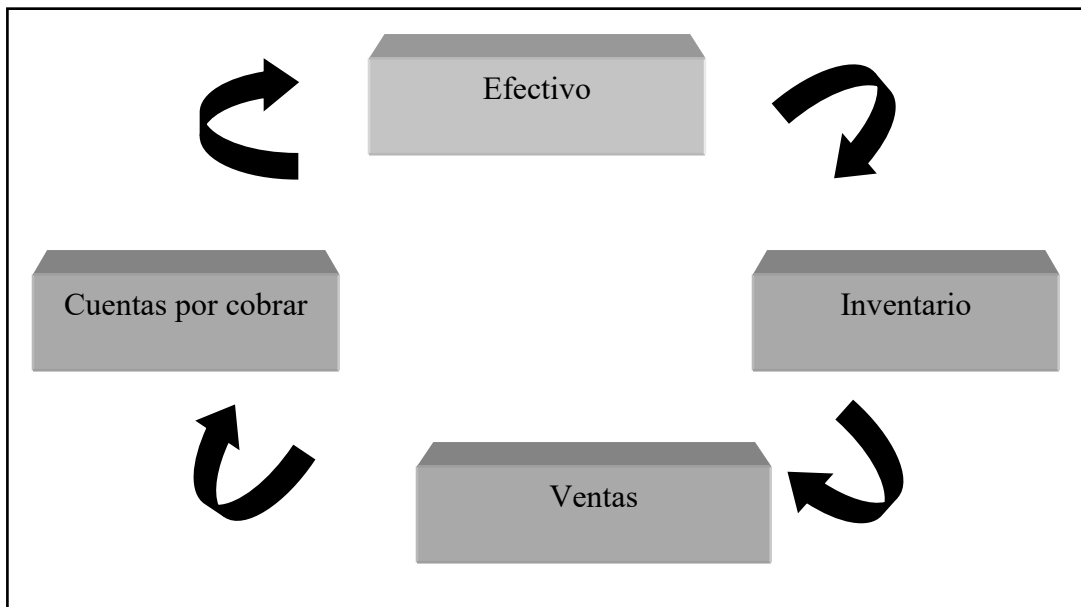
A lo largo de las necesidades de la empresa surgió la necesidad de la elaboración de una previsión de tesorería. Menciona que tiene por objeto asegurar que los saldos de la tesorería generados por pagos y cobros futuros sean suficientes para hacer frente a los pagos previstos y en caso contrario poder allegarse de los recursos necesarios a corto plazo.

PRESUPUESTOS

Uno de los principales objetivos de una empresa es generar efectivo, a través de sus actividades que van encaminadas a provocar de forma directa o indirecta un flujo adecuado que permita lograr entre otras cosas lo siguiente:

- **Financiar la operación.**
- **Invertir para sostener un crecimiento de la empresa.**
- **Pagar sus pasivos.**
- **Retribuir utilidades a los dueños.**

Como puede observarse en el siguiente recuadro, el efectivo inicial invertido en inventarios se convierte en Ventas a Crédito y posteriormente en Cuentas por Cobrar y una vez realizada la cobranza se inyectará nuevamente dinero con crecimiento geométrico en comparación al efectivo inicial.



Para poder administrar el flujo, es necesario conocer la forma en que éste se genera y como se va a aplicar; esta información se conoce a través de un estado de flujo de efectivo en un periodo determinado.

PRESUPUESTOS

La administración del flujo de una empresa es una tarea en la cual están involucradas todas las personas que trabajan en la misma, esto es, lo que realice cada individuo o lo que deje de hacer afecta el efectivo.

1.2.2. Flujo de efectivo CASH-FLOW

Dentro de las Normas de Información Financiera (NIF's) dentro del Boletín C-1 queda establecido que el efectivo debe estar constituido por moneda de curso legal o sus equivalentes que son propiedad de una empresa y disponible para su operación, tales como: caja, billetes, monedas, depósitos bancarios, giros bancarios, telegráficos o postales, remesas en tránsito, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

Este boletín también señala que el efectivo se valorará a su valor nominal; y que la moneda extranjera se valorará a la cotización aplicable a la fecha de los estados financieros, ambos se reconocerán en el Estado de Resultados y para el Resultado por Posición Monetaria (REPOMO) se considerarán en una partida monetaria.

Cuando se trate de moneda extranjera, se deberá de indicar su monto, la política de valuación, la clase de moneda de la que se trate, las cotizaciones utilizadas para su conversión y su equivalente en moneda nacional.

El rubro de efectivo en el Balance General debe presentarse siempre como primera partida del activo circulante, excepto cuando existan restricciones en cuanto a su disponibilidad a un plazo mayor a un año en donde se deberá de incluir en el activo no circulante.

PRESUPUESTOS

Los cheques que hubiesen sido librados con anterioridad a la fecha de los estados financieros, que estén pendientes de entregar a los beneficiarios, deberán presentarse como formando parte del reglón de efectivo.

El flujo de efectivo también llamado *cash flow* o flujo de caja refleja tanto los ingresos, como los egresos, los cobros y los pagos, es decir, las entradas y salidas de dinero de un negocio en un determinado tiempo por ya sea por la venta de servicios o de productos y cualquier otro ingreso y de la misma forma se muestran las salidas de efectivo por cualquier concepto; siendo ésta, por tanto, una herramienta de planeación y control financiero, atendiendo al efectivo.

El flujo de caja puede ser un estado financiero secundario o bien una hoja de trabajo que principalmente refleja el movimiento de caja.

A través de esta herramienta financiera se puede realizar proyecciones financieras, tomando como base las experiencias de periodos anteriores, de tal forma que se pueda prever en qué momento es posible realizar los gastos o inversiones que requiere la empresa, sin embargo, también es común formular flujos de caja base cero, es decir, no tomando en consideración cifras anteriores, eliminando así cualquier error acumulado del pasado.

Un problema frecuente al que se enfrenta hoy día en las empresas es precisamente la falta de liquidez lo que ocasiona que no puedan cubrir sus necesidades inmediatas, por consecuencia, tienen que recurrir a la solicitud de préstamos a corto plazo, siendo que la mayoría de ellos son costosos. Una forma de solucionar este problema es planear y controlar ya sea a corto o mediano plazo las necesidades de los recursos a través del cálculo del flujo de efectivo, que, entre otras ventajas, existe la de poder negociar con instituciones bancarias tasas más bajas de interés.

PRESUPUESTOS

Dado que la gestión de la tesorería es similar a la liquidez que tiene una empresa, es esencial optimizar y aplicar la previsión, control y conciliación de los movimientos, como podría ser el caso de que sin una buena cobranza puede llevar hasta la suspensión de pagos.

Es indispensable que, en las empresas o entes económicos, se definan adecuadamente políticas o condiciones de pago y cobro dándole el seguimiento adecuado, ya que la deficiencia en alguno de ellos se reflejaría negativamente ante clientes y proveedores y consecuentemente una pérdida de credibilidad empresarial.

La utilización del flujo de efectivo en una empresa debiera cuando menos proporcionar las siguientes ventajas:

- Cuando exista un excedente en el efectivo, tomar una buena decisión de inversión.
- Cuando exista un faltante de efectivo, definir cuál sería la fuente de fondeo o si fuese necesario contratar un financiamiento externo que permita a la empresa continuar con la operación.
- Conocer el momento exacto en que fuera necesario efectuar desembolsos de efectivo para seguir manteniendo la operación de la empresa.
- Tener el conocimiento en cuanto a cuánto se podría disponer de efectivo para otros asuntos distintos a los de la operación normal de la empresa.

Existen cuatro principios para lograr un correcto equilibrio en el flujo de efectivo, los dos primeros se refieren a los flujos positivos que son de entrada de dinero y los dos restantes describen los flujos negativos que son las salidas de dinero. En ambos casos es esencial influir sobre ellos para obtener el máximo provecho. A continuación, se explican los principios:

Los principios positivos hacen referencia a:

PRESUPUESTOS

1.- Siempre que sea posible se debe incrementar las entradas de efectivo. Esto se puede lograr a través de acciones tales como:

- Incrementar el volumen de venta.
- Incrementar el precio de venta.
- Eliminar descuentos, bonificaciones y rebajas.

2.- Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo a través de:

- Incrementar ventas al contado.
- Solicitar anticipos a clientes.
- Reducir plazos a crédito.

Los principios **negativos** se refieren a lo siguiente:

3.- Siempre que sea posible se deben de **disminuir las salidas de dinero** como, por ejemplo:

1. Negociar mejores condiciones con los proveedores.
2. Reducir desperdicios de producción y demás actividades de la empresa
3. Hacer las cosas bien desde la primera vez.

4.- Siempre que sea posible deben demorarse las salidas a través de mecanismos tales como:

PRESUPUESTOS

1. **Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles**, cuidando siempre que estos plazos fuesen mayores a los que la empresa concede por ventas a crédito.
2. **Adquirir inventarios o activos en el momento adecuado cercano a la fecha de utilización.**

Para la aplicación de estos principios financieros que en ocasiones que contraponen, hay que evaluar el efecto directo que se obtendrá y las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo de efectivo, por ejemplo: si se vende al contado se logra acelerar las ventas, pero se correría el riesgo de disminuir el volumen de las ventas.

1.2.3. Objetivo del flujo de efectivo

El objetivo principal del flujo de efectivo es determinar los ingresos y egresos de la empresa para evitar crisis de liquidez y optimizar los recursos para obtener los máximos rendimientos posibles. Entre otros objetivos se tienen los siguientes:

- **Proporcionar información apropiada a la gerencia**, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- **Facilitar información financiera a los administradores**, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- **Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible** que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- **Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo.** Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva.

PRESUPUESTOS

- Reportar flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de los flujos en el futuro; la evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo; la determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vengán; identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

La administración del efectivo es una tarea muy importante en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados.

La administración es responsable del control interno, es decir, de la protección de todos los activos de la empresa.

El efectivo es el activo más líquido de un negocio y por tanto se hace necesario un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

1. Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
2. Promover la contabilización adecuada de los datos.

PRESUPUESTOS

3. Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
4. Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

El **control interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad que ocurran errores o fraudes**. Algunas medidas del control interno del efectivo son tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los fraudes y establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros de contabilidad. Un buen sistema de contabilidad separa el manejo del efectivo de la función de registrarlo, hacer pagos o depositarlo en el banco.

Todas las recepciones de efectivo deben ser registradas y depositadas en forma diaria y todos los pagos de efectivo se deben realizar mediante transferencias bancarias o cheques

La empresa debe revelar la política que emplea para determinar cuáles partidas se clasifican como equivalentes al efectivo. Cualquier cambio de esta política debe ser tratado como un cambio de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios anteriores para efectos de que puedan ser comparables.

1.2.4. Tipos de flujo de efectivo

Flujos de efectivo brutos netos

Como regla general, el FAS-95 (Financial Accounting Standard) de aplicación obligatoria en los Estados Unidos de Norteamérica y en sus subsidiarias domiciliadas en México y otros países, requiere la revelación de los flujos brutos en el Estado de Flujos de Efectivo. Se parte de la suposición de que los importes brutos de las entradas y salidas tienen mayor relevancia que los importes netos.

PRESUPUESTOS

Sin embargo, en ciertos casos puede ser suficiente revelar el importe neto de algunos activos y pasivos y no los importes brutos, es decir, algunas cuentas como por ejemplo Cuentas por Cobrar a Clientes se les resta la Reserva para Cuentas Incobrables, o bien a los Inventarios se les disminuye la estimación por mermas. Según el FAS-95, pueden revelarse los cambios netos para el ejercicio cuando no se necesita conocer los cambios brutos para entender las actividades de operación de inversión y de financiamiento de la empresa.

Para los activos y pasivos de rotación rápida, de importe elevado y de vencimiento a corto plazo pueden revelarse los cambios netos obtenidos durante el ejercicio. Como ejemplo están las cobranzas y pagos correspondientes a:

- Inversiones, en documentos que no son equivalentes al efectivo.
- Préstamos por cobrar, y
- Deuda, siempre y cuando el plazo original del vencimiento del activo del pasivo no exceda los tres meses.

Flujos de efectivo en moneda extranjera

La empresa que convierte cuentas expresadas en moneda extranjera, o que tiene operaciones en el extranjero, revela en su Estado de Flujos de Efectivo y en su moneda, el importe equivalente a los flujos de efectivo extranjeros utilizando las tasas de cambio, en efecto, al ocurrir los flujos.

En lugar de las tasas que realmente estaban en efecto al ocurrir los flujos se puede utilizar el promedio, adecuadamente ponderado, de las distintas tasas vigentes durante el ejercicio, si es que ello produce esencialmente los mismos resultados. El efectivo de las variaciones en las tasas cambiarias sobre los saldos tenidos en moneda extranjera se revela en el Estado de Flujos de Efectivo como un componente separado dentro de la conciliación para el ejercicio del cambio en el efectivo y sus equivalentes.

PRESUPUESTOS

Otro enfoque de los Presupuestos, aunque algunos conceptos se traslapan, son los siguientes:

1. Qué es un presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad.

2. Funciones de los presupuestos

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

3. Importancia de los presupuestos

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las empresas: Compañías de negocios, gobierno, multinacionales y MIPYMES.
1. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
2. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos estándares razonables.
3. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa dirigiéndolas hacia lo que verdaderamente se busca.
4. Facilitan la toma de decisiones.
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Las

PRESUPUESTOS

estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para posterior análisis.

9. Las lagunas, duplicidades pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su tendencia en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

4. Objetivos de los presupuestos

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

5. Finalidades de los presupuestos

3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
4. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
5. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
6. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
7. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista, según:

- 1) Su flexibilidad.
- 2) El periodo de tiempo que cubren.
- 3) El campo de aplicabilidad de la empresa.
- 4) El sector en el cual se utilicen.

Según su flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables

PRESUPUESTOS

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

Según el período al que se refieren

A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

Según el campo de aplicación en la empresa

De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Resultados. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de la maquinaria, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, nos indica si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo o Cash Flow:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo de efecto muestra los

PRESUPUESTOS

recibos anticipados y los gastos y capital de trabajo (Activo Circulante menos Pasivo Circulante).

- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería**

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en la caja, bancos y e inversiones temporales. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los fondos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables**

Es el que controla, básicamente todas las inversiones en Activos Fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

Según el sector de la Economía en el cual se utilizan

Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares, Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

PRINCIPIOS DE LA PRESUPUESTACION

Principios de Previsión

PRESUPUESTOS

Son tres: 1) **Predictibilidad**, 2) **Determinación cuantitativa** y, 3) **Objetivo**.

Principios de Planeación

Dentro de la Planeación se encuentran:

- 1) Previsión.
- 2) Costeabilidad.
- 3) Flexibilidad.
- 4) Unidad.
- 5) Confianza.
- 6) Participación.
- 7) Oportunidad y,
- 8) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Dentro de estos principios están:

- 1) Orden y
- 2) Comunicación.

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Dentro del cual se encuentran:

- 1) Autoridad
- 2) Coordinación

PRESUPUESTOS

PRINCIPIOS DE CONTROL

Dentro de los mismos están:

- 1) Reconocimiento,
- 2) Excepción,
- 3) Normas y,
- 4) Conciencia de Costos.

MOTIVOS DEL FRACASO DE LA PRESUPUESTACIÓN

La Dirección de Presupuestos debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La **presupuestación puede fallar** por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y, por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

PRESUPUESTOS

CALENDARIO PRESUPUESTAL

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y evaluación del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Toda organización al formular sus planes deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha

NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS. Financial Analysis to Guide Capital Expenditure Decisions. SARMIENTO, Euclides Alfredo. *Los presupuestos teoría y aplicaciones.*