



ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

DESCRIPCIÓN BREVE

Proceso mediante el cual se planifican, ejecutan, controlan y evalúan los recursos financieros de una organización, con el objetivo de garantizar su eficiencia y sostenibilidad en el tiempo. Según Chiavenato (2009), la administración presupuestaria "es un proceso sistemático de planificación y control financiero que permite a las organizaciones asignar recursos de manera eficiente para alcanzar sus objetivos estratégicos"

Omar Negrete Costales

UNIDAD 1

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

1.1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

1.1.1. HISTORIA DE LOS PRESUPUESTOS

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional.

La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Recuérdese, por ejemplo, que en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema “presupuesto flexible”. Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplios de los costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

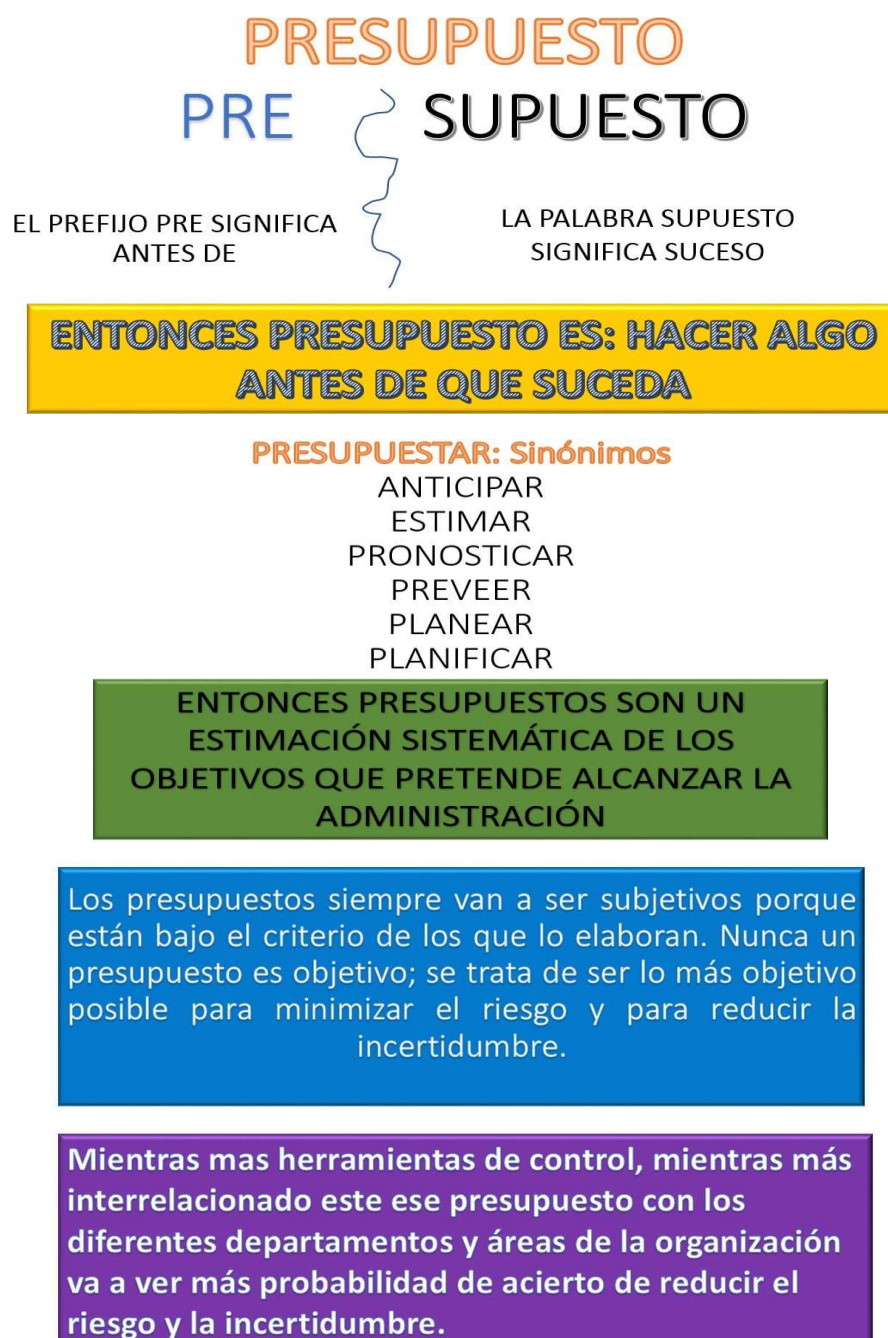
En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo.

1.1.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA



El presupuesto es una herramienta de apoyo de la gerencia, porque es un norte

“USTED DEBE SABER PRIMERO CUANTO INGRESO VA A GENERAR EN EL FUTURO PARA PODER SABER CUANTO PUEDE GASTAR”

Según Burbano y Ortiz (2004) un presupuesto es la estimación programada, de una manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control. En los negocios, en el gobierno y en la mayoría de otras actividades de grupo, se emplea en forma generalizada un sistema de planificación y control (denominado también presupuestación administrativa)

OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- 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.

• .

Para nuestros propósitos, el término planificación y control integral de utilidades se define como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes que específicamente, comprende:

- 1) el desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa;
- 2) la especificación de las metas de la empresa;
- 3) un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales;
- 4) un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos);
- 5) un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas;
- 6) procedimientos de seguimiento.

FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

De manera ideal la Gerencia espera que la función presupuestal proporcione:

- ▶ Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- ▶ La capacidad para pretender el desempeño.
- ▶ El soporte para la asignación de recursos.
- ▶ La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- ▶ Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- ▶ Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- ▶ Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- ▶ Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.
- ▶ La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- ▶ 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 medir las diferencias.
- ▶ Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

1.1.3. VENTAJAS Y LIMITACIONES

VENTAJAS

Las ventajas que se mencionan a continuación ayudan a lograr una planeación adecuada y controlar las empresas:

- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos y metas básicos de la empresa
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Cuando existe la motivación adecuada se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos

- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico
- Facilita el control administrativo
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa. Ayuda a lograr mejor eficacia y eficiencia en las operaciones.

LIMITACIONES

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben considerarse al elaborar su ejecución:

- Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con se cuenta.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja, ya que de otra manera perdería su sentido.
- Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos se convenzan de que ellos son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto. De otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos por aplicarlo.
- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Uno de los problemas mas graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por si solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para competir con ella.
- Toma tiempo y cuesta prepararlo.
- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

1.1.4. VARIABLES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES

VARIABLES CONTROLABLES

Las variables controlables son aquellas sobre las cuales la empresa ejerce un control. En general, las más importantes se conocen como las 4 ps, producto, precio, plaza y promoción:

-PRODUCTO:

Objeto de consumo o de un buen uso fabricado con el objetivo de satisfacer la necesidad del comprador o consumidor. un ejemplo de esto sería al dirigirse a una tienda de abarrotes y buscar el producto que se requiere o necesita.

-PRECIO:

Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

-PROMOCIÓN:

Campaña publicitaria que se hace de un determinado producto o servicio durante un tiempo limitado mediante una oferta atractiva

-PLAZA:

Las plazas son el centro por excelencia de la vida urbana. En ellas se concentran gran cantidad de actividades sociales, comerciales y culturales. La función económica (plaza de mercado) responde a la vitalidad de las transacciones espontáneas, pero también las hacen ser objeto de especial atención y control por los poderes públicos.

VARIABLES NO CONTROLABLES

Las variables no controlables son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar los empresarios. Por lo general, estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocios. Por ello, es necesario que se identifiquen estas fuerzas para lograr prever su dirección e intensidad y ajustar las decisiones según se presente el panorama.

-Demanda: Es un factor difícil de controlar ya que no está en manos del consumidor controlar las opciones del consumidor al demandar un producto.

-Consumidor: Nadie puede interferir en las decisiones del consumidor, de tal manera que es un factor que esta fuera del alcance del productor, ya que solo el consumidor sabe que necesita y cuando lo necesita.

-Competencia: La rivalidad existente entre las empresas es difícil erradicarla o modificar y decir “yo no quiero que haya competencia”, está fuera de alcance del productor, lo único que queda es usar todas las tácticas necesarias para competir lícitamente.

-Legislación mercantil: Se refiere a las leyes que rigen la constitución mercantil las cuales solo se cumplen y no pueden modificarse.

-Ambiente político: El cambio de gobierno trae consigo una serie de reformas mercantiles que afectan el buen funcionamiento de las empresas, la empresa solamente tiene que adaptarse a ellas.

-La moda: Las tendencias que llegan a un territorio las cuales surgen de la nada, afectan la producción ya elaborada por la empresa y esto no permite vender los productos al precio ideal solo queda acomodarse a esas tendencias.

RECUADRO 1-3**Identificación
y evaluación
de las variables
pertinentes**

VARIABLES PERTINENTES*	BASE PARA EL MANEJO						ESTRATEGIA Y REFERENCIA DE PLANIFICACIÓN
	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		LARGO PLAZO		
	C†	NC†	C	NC	C	NC	
Externas:							
Población		X		X		X	
PIB		X		X		X	
Ventas de la industria		X		X	X		
Actividades de la competencia		X		X		X	
Industria (en la que se ha de competir)		X		X	X		
Líneas de productos, etc.		X	X		X		
Internas:							
Empleados-calidad		X	X		X		
Empleados-cantidad	X		X		X		
Capital-fuentes	X		X		X		
Capital-monto	X		X		X		
Investigación-naturaleza		X	X		X		
Investigación-costos	X		X		X		
Publicidad	X		X		X		
Productividad		X	X		X		
Fijación de precios a productos		X	X		X		
Métodos de ventas	X		X		X		
Métodos de producción		X	X		X		
Costos de operación-fijos	X		X		X		
Costos de operación-variables, etc.	X		X		X		

* Sólo ilustrativas; la clasificación ha de corresponder a cada situación en particular.

† C-Controlable; NC-No controlable.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PRESUPUESTO

1.2.1. LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE UTILIDADES

Se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. El modelo de PCU comprende:

- 1) El desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa;
- 2) La especificación de las metas de la compañía;
- 3) El desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance;
- 4) La especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, departamentos, proyectos);
- 5) el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y

6) el desarrollo de procedimientos de seguimiento

La planificación y el control de utilidades comprenden las actividades o tareas subyacentes que generalmente deben llevarse a cabo para lograr el máximo provecho de la PCU.

A continuación, comentamos la aplicación de un programa de PCU a la planificación y control por la administración, con especial hincapié en los fundamentos que se numeran en el siguiente cuadro.

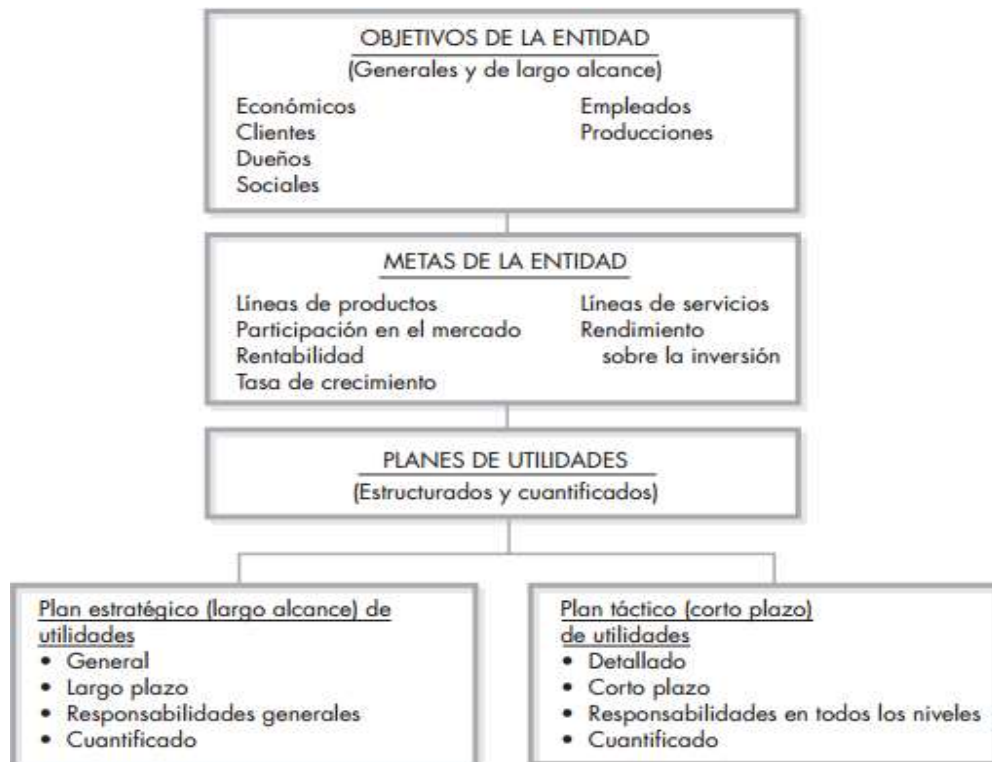
- 1 Un **proceso administrativo** que comprende planificar, organizar, proveer el personal, dirigir y controlar (como se muestra en el recuadro 1-1).
 - 2 Un **compromiso de la alta administración** de promover la eficaz participación por todos los niveles en la entidad.
 - 3 Una **estructura de organización** que claramente especifique las asignaciones de la autoridad y la responsabilidad a todos los niveles de la organización.
 - 4 Un **proceso de planificación** por parte de la alta administración, congruente con lo que se comentó en el capítulo 1.
 - 5 Un **proceso de control** administrativo, congruente con lo que se comentó en el capítulo 1.
 - 6 Una continua y congruente **coordinación** de todas las funciones de la administración.
 - 7 En forma continua, alimentación adelantada, retroalimentación, seguimiento y replanificación a través de **canales de comunicación** definidos (tanto en sentido descendente como ascendente).
 - 8 Un plan **estratégico** de utilidades (de largo alcance).
 - 9 Un plan **táctico** de utilidades (de corto plazo).
 - 10 Un sistema de **contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad**.
 - 11 Un uso continuo del **principio de excepción**.
 - 12 Un programa de administración del **comportamiento**.
-

Para establecer la base en la que ha de apoyarse el logro de los objetivos y las metas específicas de la empresa, la administración debe desarrollar estrategias, que deberán ser perseguidas por dicha institución. Las estrategias especifican el “cómo”, detallan el plan de ataque a emplearse en la persecución operacional de las metas. Por ejemplo, las estrategias para una compañía tal vez consideren ampliar el territorio de ventas actual, reducir el precio de venta para atraer un mayor volumen, aumentar la publicidad y financiar la ampliación proyectada mediante deuda, en lugar de capital.

Por último, el nivel más detallado de la planificación tiene lugar cuando la administración Operacionaliza los objetivos, las metas y las estrategias ya establecidos, incorporándolos al plan de utilidades, que es una expresión financiera y narrativa de los resultados esperados de las decisiones de planificación. Se le llama plan de utilidades (o sea el presupuesto) porque explícitamente manifiesta las metas en términos de expectativas de tiempos y resultados financieros esperados (rendimiento sobre la inversión, utilidad, costo) para cada segmento principal de la entidad. Los planes típicos de utilidades establecen el contenido y formato de los informes de control interno con respecto a las operaciones, los insumos, las salidas de producción y la situación financiera desarrollados por la entidad para los informes mensuales de desempeño que se rinden a los distintos niveles de la administración.

Por lo general, se desarrollan dos planes coincidentes de utilidades: **el estratégico** (o de largo alcance) **y el táctico** (o de corto plazo). El plan estratégico de utilidades es vasto y comúnmente abarca tres o más años en el futuro. El plan táctico de utilidades es detallado y comprende un horizonte en el tiempo de un año — el próximo año.

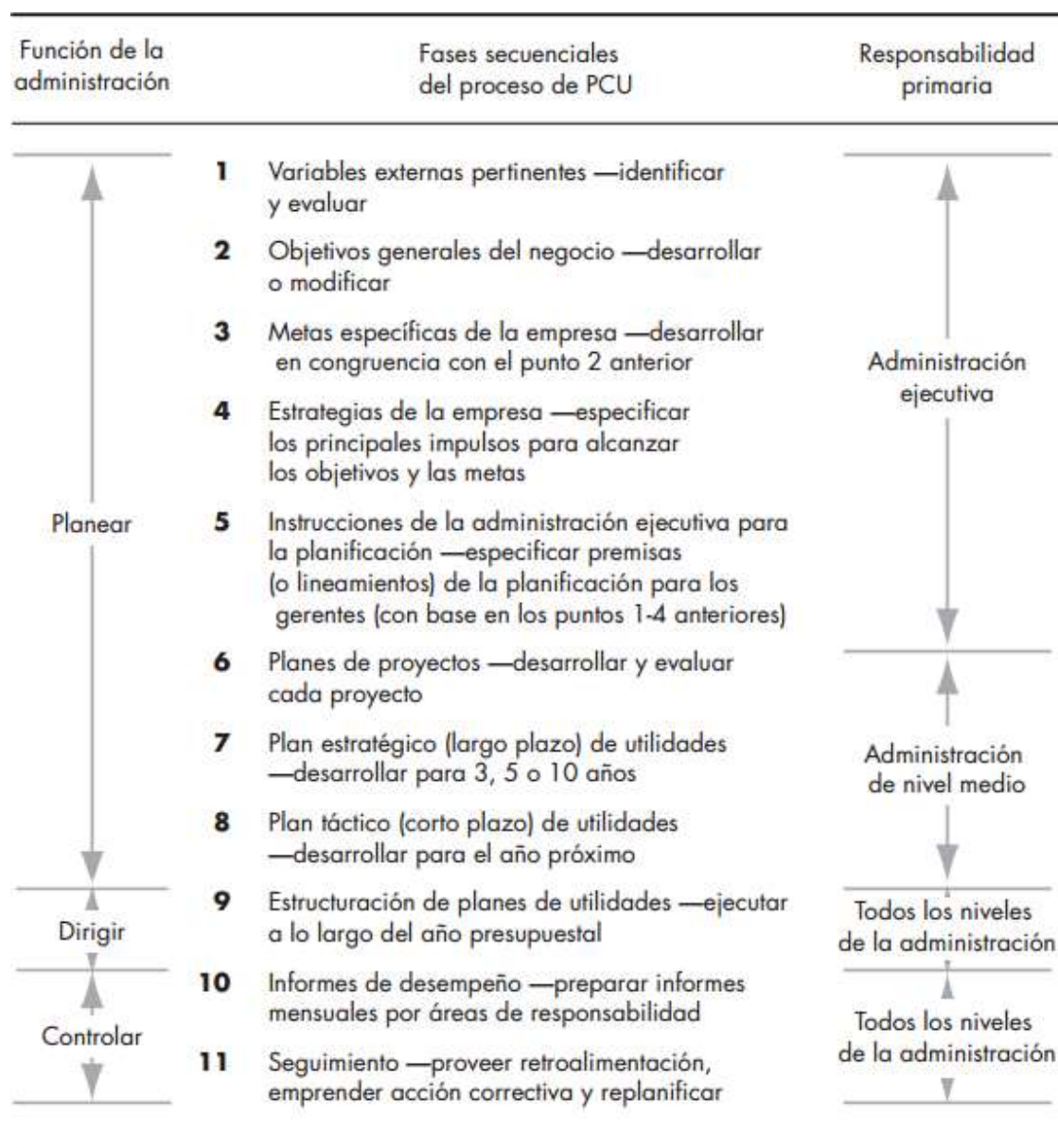
Cada año, el desarrollo de los planes estratégico y táctico de utilidades es un proceso que implica decisiones de la administración superior y, de manera ideal, un nivel elevado de participación de la misma.



Dado, pues, que todas las decisiones de la alta administración son futuristas, cada administración se enfrenta al aspecto básico de las dimensiones de tiempo en la planificación y la toma de decisiones. La cuestión es, ¿qué tan lejos en el futuro deben extenderse los planes? Este problema es complejo porque la extensión de tiempo es particular al tipo de decisión que se está tomando. Por ejemplo, un gerente de ventas, a causa del continuo aplazamiento, tal vez decida acerca de una estrategia promocional básica en el último instante, justo a tiempo para satisfacer una fecha límite de publicación en particular.

O bien, un habilidoso gerente de ventas preverá las decisiones promocionales importantes con suficiente anticipación a fin de poder considerarlas adecuadamente y tener tiempo de consultar con los demás, antes de la fecha límite para el compromiso. Estos sencillos ejemplos demuestran la necesidad de un método integrado y sistemático para resolver la dimensión de tiempo en la planificación y la toma de decisiones. Sin excepción, las decisiones importantes que se tomen a última hora adolecen de estudios adecuados que las soporten, de análisis, de evaluación y de asesoramiento. La planificación y control de utilidades ha evolucionado como un enfoque sistemático a la solución de numerosos aspectos de dimensiones de tiempo en la planificación y control de las operaciones.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES



1.2.2. EL CICLO PRESUPUESTARIO

Según Muñiz (2009) “El proceso de realización del presupuesto, requiere cumplir una serie de características, para que funcione de una forma adecuada, y además, sirva como herramienta básica del sistema de control y seguimiento, de la consecución de objetivos definidos en la planificación estratégica”

FASES DEL PROCESO O CICLO PRESUPUESTARIO



PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EMPRESARIAL

1. **Comunicación de las directrices y objetivos generales para el ejercicio próximo:** Con ello se pretende orientar la elaboración de los presupuestos por áreas, de modo que incorporen, desde su inicio, el diseño de objetivos bosquejado por la dirección.
2. **Distribución del manual de presupuestación:** Se deberá preparar y distribuir un documento con la mecánica y criterios a aplicar en la elaboración de los distintos presupuestos, con detalle de los responsables de su elaboración.
3. **Preparación de los presupuestos económicos:** En esta fase, se elaborarán, por áreas de responsabilidad, los presupuestos de ventas, producción, compras, inversiones y gastos, incorporando objetivos realistas, que se puedan alcanzar, pero que, simultáneamente, exijan un esfuerzo significativo.
4. **Obtención del presupuesto consolidado:** En una fecha determinada, por ejemplo, dos meses antes de que comience el ejercicio a presupuestar, se agregarán todos los presupuestos por áreas, para preparar una propuesta consolidada, depurando las posibles deficiencias e inconsistencias que se identifiquen.
5. **Revisión por la Dirección:** La dirección revisará el contenido de la propuesta de presupuesto, con el objeto de contrastar su congruencia, con los objetivos generales formulados en la fase inicial.
6. **Aprobación del presupuesto:** Se incorporarán las correcciones que procedan, editándose y distribuyéndose el presupuesto definitivo, que regirá el comportamiento de la empresa en el próximo ejercicio.

1.2.3. LA PLANIFICACIÓN DIRECTA

La planificación es la primera función de la administración, misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para: a) corregir las deficiencias observadas en el desempeño, b) hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y c) aprovechar los nuevos adelantos.

La planificación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases: 1) establecer objetivos y metas empresariales, 2) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad, 3) tomar decisiones respecto a los cursos de acción, 4) emprender acciones que tiendan a activar los planes y 5) evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación.

Por ejemplo: El principal funcionario ejecutivo de la Alcan Aluminum Corporation describe en el siguiente fragmento, la importancia de la planificación en tal compañía “El proceso de planificación, tanto de corto como de largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema. Constituye la base y el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planificación que determinamos lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y quién lo va a hacer. Funciona como el centro del cerebro de una organización y, como tal, razona y comunica”

1.2.4. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

Básicamente la toma de decisiones por la dirección implica las tareas de: 1) manejar las variables controlables pertinentes y 2) aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo. El análisis está orientado a proporcionar algunas ideas esenciales para desarrollar planes y estrategias realistas para la empresa, se presentan variables que afectan a la empresa: externas e internas; de acuerdo al tiempo, y controlables y no controlables. De especial importancia es la clasificación de cada variable en cuanto a su controlabilidad o no controlabilidad en los horizontes del corto, mediano o largo plazos. Es precisamente esta clasificación la que proporciona a la administración ideas acerca de las estrategias convenientes para el futuro.

A estas alturas, debe hacerse una generalización especialmente destacada. Las variables controlables son aquellas que pueden ser planificadas y controladas activamente por la administración. En oposición directa, las variables no controlables no pueden ser influidas por la administración. Sin embargo, esto no significa que no sea posible la planificación eficaz con respecto a las mismas. De modo significativo, las variables no controlables deben ser proyectadas y planificadas para lograr el pleno provecho de sus consecuencias favorables previstas y manipular las consecuencias desfavorables. Así, observamos que es necesario que la dirección realice la planificación de todas las variables pertinentes. Aquí se esconde una trampa sutil. Muchos gerentes suponen que deben planificar y considerar primordialmente las variables controlables puesto que “no pueden hacer nada con las variables no controlables”. Para reexpresar de otra forma este importante punto, la administración, si ha de ser eficaz, debe también prever las variables no controlables, evaluar sus efectos potenciales y hacer planes congruentes con dichas evaluaciones. De igual forma, la evaluación y el análisis resultan

cruciales en la determinación de las interrelaciones entre las variables controlables y las no controlables. Por ejemplo, el impacto de ciertas variables no controlables sobre una o más de las variables controlables puede ser importante, y a la vez penetrante, en una situación específica.

PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Paso 1 Reconocer un problema —Existe un problema, necesita hacerse una elección o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.

Paso 2 Identificar alternativas —Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.

Paso 3 Especificar las fuentes de incertidumbre —Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que puedan ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.

Paso 4 Escoger un criterio —Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

Paso 5 Considerar preferencias de riesgo —Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente?

Paso 6 Evaluar alternativas —A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias de riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con cada alternativa.

Paso 7 Elegir la mejor alternativa —la evaluación de alternativas en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

Paso 8 Implantar el curso de acción seleccionado —Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.

1.2.5. EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA

En el capitalismo la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- **Obtener tasas de rendimiento sobre el capital** que interpreten las expectativas de los inversionistas.

- **Interrelacionar las funciones empresariales** (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- **Fijar políticas**, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

No pueden compartirse los conceptos quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada.

Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

Contrario a lo anterior, otros afirman que “hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se requiere:

- **Fijar planes generales de acción para el futuro.**
- **Pensar con creatividad.**
- **Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.**
- **Comparar resultados**, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y la vigilancia del sistema tienen su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evalúa y analiza con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva. Al aprobar los planes se acepta que estos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, debe asignarse los recursos que demande su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación.

De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. La información asume un rol fundamental para el control pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera la información permite hacer el monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha, y finalmente, el seguimiento de los acuerdos exigidos por tales replanteamientos.

1.2.6. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN

La eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo de tal entidad. El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad

y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital. El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

a) Orientación hacia las metas

Tanto las empresas mercantiles como las no mercantiles deben tener objetivos y metas. En las organizaciones mercantiles, las orientaciones primordiales a las metas son: 1) el rendimiento sobre la inversión y 2) la contribución a la mejoría económica y social de un medio ambiente más vasto. Estas deben ser específicas, cuantificables y medibles.

En igual forma, las empresas no mercantiles tienen objetivos específicos, como el cumplimiento de una misión dada, dentro de limitaciones especificadas de costos. En ambos casos, es esencial que los administradores de la empresa, así como otras partes interesadas, conozcan los objetivos y las metas, pues, de lo contrario, será imposible la eficaz guía administrativa de las actividades y la medición de la efectividad con la cual se realizan las actividades deseadas. Las responsabilidades de la administración por la especificación y la articulación de metas y objetivos son, por lo tanto, fundamentalmente idénticas tanto en las empresas mercantiles como en las no mercantiles.

Las responsabilidades generales de la administración esencialmente se conforman con un patrón común, cualquiera que sea el tipo de la empresa de que se trate.

b) Orientación hacia la gente

El éxito de una empresa —mercantil u otra organización— depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa. Así pues, la “gente” constituye la parte más crítica de la administración —no la tierra, los edificios, el equipo o los materiales. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determina, en gran medida, el éxito de la mayoría de las empresas.

1.2.6.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

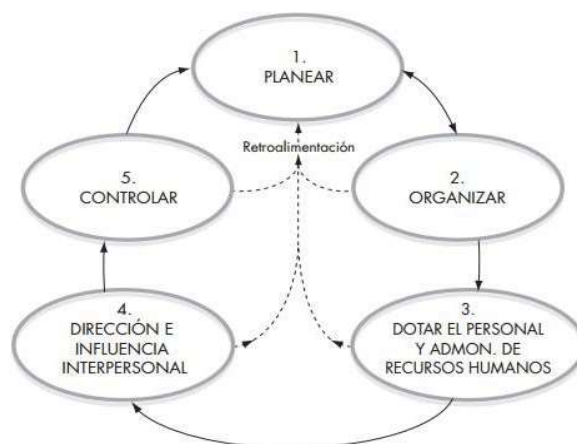
La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En nuestra exposición de la planificación y control de utilidades, empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prominente autor, esencialmente en los siguientes términos:

- a) **Planificación** es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

- b) **Organizar** es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.
- c) **Suministrar el personal y administrar los recursos humanos** es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.
- d) **Dirigir y motivar** es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).
- e) **Controlar** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo, pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás funciones. Por tal motivo, el proceso administrativo se representa en el diagrama mostrado en el recuadro 1-1. Obsérvense: a) los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y b) la continua retroalimentación desde las funciones 2, 3, 4 y 5 hacia la planificación.

A lo largo de este libro utilizaremos para propósitos de exposición las cinco clasificaciones que se muestran en el recuadro 1-1. Se pondrá el énfasis fundamental sobre la planificación y el control pues estos procesos constituyen el centro principal de un sistema de planificación y control integral de utilidades



1.3. DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta fundamental de planeación y control dentro de cualquier organización. Esta unidad profundiza en los elementos esenciales que conforman un sistema presupuestario eficiente, asegurando su aplicación práctica en el ámbito empresarial.

1.3.1. Las funciones del Comité de Presupuestos

El Comité de Presupuestos es un órgano asesor y coordinador que tiene como objetivo garantizar la correcta elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto empresarial. Sus funciones principales son:

- **Coordinar la elaboración de presupuestos departamentales:** Organizar y guiar a los distintos departamentos para que presenten sus previsiones financieras dentro de un marco común.
- **Analizar y consolidar las propuestas de cada área:** Evaluar las solicitudes presupuestarias y unir las en un presupuesto general coherente y equilibrado.
- **Aprobar y ajustar los presupuestos preliminares:** Revisar los anteproyectos presupuestarios, corregir inconsistencias y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Monitorear la ejecución presupuestaria:** Supervisar el cumplimiento de las asignaciones presupuestarias durante el ejercicio fiscal, detectando desvíos y proponiendo ajustes.
- **Evaluar resultados y recomendar acciones correctivas:** Al cierre del período, analizar el grado de cumplimiento de las metas financieras y proponer mejoras para ciclos futuros.

Importancia:

Un Comité de Presupuestos eficaz permite que la organización gestione de manera integrada sus recursos y garantice la sostenibilidad financiera.

1.3.2. Labor de Concientización

Esta labor deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo. Desde el punto de vista operativo, la concientización es crucial porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección se propone en materia fabril y comercial. En cuanto a lo administrativo, se necesita persuadir a los cuadros gerenciales sobre las ventajas de la adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio. En la fase de concientización es importante tener presente:

- Para prevenir conflictos organizacionales en la ejecución presupuestal es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.

- Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.
- Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas y tampoco trascender las habilidades de quienes los desarrollan.
- La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, no pueden convertirse en camisas de fuerza que ahoguen la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.
- Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización. Sólo así será posible utilizar de manera óptima los recursos humanos disponibles y evitar la competencia entre quienes formulan y ejecutan los planes.

1.3.3. Características de un sistema presupuestario y evaluación del entorno

Un sistema presupuestario debe ser sólido, flexible y participativo para ser verdaderamente efectivo.

Sus principales características son:

- **Flexibilidad:** Debe ser capaz de ajustarse ante cambios en las condiciones económicas, tecnológicas o del mercado.
- **Precisión:** Basarse en datos reales, confiables y actualizados que respalden las proyecciones financieras.
- **Participativo:** Incluir a todos los niveles de la organización en el proceso de elaboración y ejecución, promoviendo un mayor compromiso.
- **Integral:** Abarcar todas las áreas y operaciones de la empresa, asegurando una visión global de la planificación financiera.

Evaluación del entorno:

Antes y durante la ejecución del presupuesto, es necesario realizar un análisis continuo del entorno:

- **Factores económicos:** Inflación, tasas de interés, crecimiento económico.
- **Factores sociales:** Cambios en el comportamiento del consumidor, dinámicas laborales.
- **Factores políticos y legales:** Políticas fiscales, cambios regulatorios.
- **Factores tecnológicos:** Avances tecnológicos que puedan afectar la producción o el mercado.
- **Evaluación de la competencia:** Análisis de las estrategias de los competidores y tendencias de mercado.

Importancia:

Un sistema presupuestario sensible al entorno permite a la empresa anticiparse a los cambios y adaptarse de manera oportuna.

Como ninguna empresa puede abstraerse del medio en que se desenvuelve, en los planes y presupuestos se deben tener en cuenta aspectos del entorno, como las ejecutorias de los competidores nacionales e internacionales, las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento, las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras, el comportamiento de la inflación y la devaluación y las tasas de interés, y las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributaria, salarial, de seguridad social y de comercio exterior. En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio detallado de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar las compañías rivales y, por tanto, se impone la evaluación de parámetros como la imagen de marca, los gustos y las preferencias de los consumidores, las habilidades de la fuerza de ventas, las calidades y los precios, el prestigio de la empresa y las tendencias de participación en el mercado donde se actúa.

El diagnóstico, incorpora dos clases de variables que afectan de manera significativa el comportamiento de la empresa: las que dependen de la administración, denominadas controlables, y las que no, denominadas no controlables (estas últimas representan graves riesgos o amenazas para la empresa). A continuación, se relacionan algunas variables de cada tipo.

1.3.4. Objetivos del presupuesto con base en el desarrollo de cada etapa del proceso administrativo

El presupuesto debe alinearse de forma integral con las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Etapas del proceso administrativo	Objetivo del presupuesto
Planeación	Establecer metas financieras claras y alcanzables que sirvan de guía para todas las actividades.
Organización	Asignar los recursos de manera eficiente y adecuada a las distintas áreas, priorizando las actividades estratégicas.
Dirección	Guiar la ejecución de las actividades y tomar decisiones oportunas basadas en las restricciones presupuestarias.
Control	Medir el desempeño real frente a lo presupuestado, identificando desviaciones y aplicando acciones correctivas.

El presupuesto no es un documento estático; es un instrumento dinámico que apoya la gestión empresarial en todas sus etapas.

1.4. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

1. Pre iniciación.
2. Elaboración del presupuesto.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

A continuación, se destacan los aspectos más sobresalientes de cada etapa.

1.4.1. PRE INICIACIÓN

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la presa.

Este diagnóstico contribuir a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

Crecimiento Intensivo.

Consiste en mejorar resultados a partir de **nuevas oportunidades** en nuestros negocios actuales, es decir mejorar lo que ya estamos haciendo.

Para valorar si nos interesa utilizaremos la **matriz de Ansoff**.

Con esta matriz veremos si nos interesa esta estrategia en función de dos variables, los productos y los mercados.

- **Penetración de mercado:** Con los productos que ya estamos comercializando, conseguir más clientes en ese mercado.
- **Desarrollo de mercado:** Crecer con nuestros productos en nuevos mercados en los que aún no estamos vendiendo.
- **Desarrollo de productos:** Crecer creando nuevos productos que comercializar en nuestro mercado.
- **Diversificación:** Crecer comercializando nuevos productos en nuevos mercados.

Crecimiento Integrado.

En mercados maduros muchas veces cuesta crecer penetrando el mercado. Una buena opción en este caso es la **compra de sociedades** relacionadas con nuestra actividad o negocio para crecer.

Este tipo de crecimiento se puede hacer en 3 direcciones diferentes:

- **Crecimiento integrado hacia atrás:** Comprar proveedores de servicios o materias primas.
- **Crecimiento integrado horizontal:** Comprar competidores directos.
- **Crecimiento integrado hacia adelante:** Comprar distribuidores, canales o servicios complementarios.

Primero listaremos qué opciones serían más factibles para nuestro negocio y luego listaremos posibles sociedades que podríamos adquirir, ya sea a corto, medio o largo plazo.

Crecimiento Diversificado.

Básicamente es encontrar buenas **oportunidades fuera de los productos y mercados** en los que actualmente nos movemos.

Hay 3 tipos de crecimientos diversificados que podemos encontrar:

- **Diversificación concéntrica:** Vender productos nuevos o complementarios a los que ya tenemos. Que estén relacionados de alguna manera con lo que ya vendemos.
- **Diversificación horizontal:** Vender productos no relacionados con nuestro producto actual pero que si van dirigidos a los mismos clientes.
- **Diversificación en conglomerado:** Vender productos nuevos a clientes nuevos.

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección, entre los cuales están los ejemplos siguientes:

1.4.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación cuando es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizando el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras, se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

1.4.3. EJECUCIÓN

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente presentar informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

1.4.4. CONTROL

Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y presupuestado, cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse otros

como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

Todo lo anterior se realizará en tiempo real.

1.4.5. EVALUACIÓN

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

Áreas del conocimiento empleadas al presupuestar

Son diversas las herramientas utilizadas en la confección de presupuestos, y su valor radica en facilitar los cálculos que propiciarían la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario. Entre las principales pueden mencionarse la economía, la estadística, la administración, la contabilidad y las finanzas.

La economía es trascendental por cuanto el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés desempeña un papel determinante en las proyecciones. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados de capitales nacionales e internacionales contribuye a tomar decisiones acerca del financiamiento y la inversión.

La estadística proporciona instrumentos de suma valía, como los métodos de cálculo de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son clave para reducir el grado de incertidumbre.

La administración suministra fundamentalmente conceptos vinculados al planeamiento, la coordinación de actividades y los flujos de información; en este punto se destacan herramientas como la ruta crítica y el Gantt, que son cruciales para el control.

La contabilidad, al representar la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, sirve de soporte al sistema por cuanto el presupuesto se ha definido como “la contabilidad hacia el futuro”.

Las finanzas, además de fomentar el análisis global y sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración del cuerpo directo. La gestión financiera es preponderante porque actúa en todas las etapas del planeamiento, en la escogencia de las fuentes de financiación, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de inventarios que reducen los costos. Las finanzas aportan a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices

convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro, utilizados para valorar la gestión.

Además, existen aspectos procedimentales, técnicos y operativos del presupuesto importantes para la integración del sistema, entre los cuales juegan un papel destacado las cédulas presupuestales diseñadas para facilitar los cálculos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas establecidas por cada nivel funcional, la información consignada en las cédulas representada la base de presupuestos y de los estados financieros proyectados.

Para aclarar las ideas ventiladas en torno al sistema de planificación y presupuesto empresarial, es pertinente desarrollar a continuación un caso donde se cubren los aspectos concernientes a la secuencia seguida para darles vida presupuestal a los planes y objetivos, a los componentes de

las etapas del diagnóstico y la elaboración del presupuesto y al tratamiento de la información consultada para confeccionar cada uno de los presupuestos que sustentan la proyección de estados financieros.

Fuentes Bibliográficas

- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad administrativa*. Pearson Education.
- Gutiérrez, J. (2012). *Presupuestos: Planeación y control de operaciones*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.
- Muñoz, J. (2021). *Finanzas para no financieros*. Editorial Profit.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.