



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas, Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal

REVISTA

Áreas de oportunidad en instituciones financieras en riesgo operacional con las mejores prácticas corporativas

El presupuesto maestro: sus fases de integración

La reforma energética en México y la NIIF-6 para la industria petrolera y del gas

Las sociedades cooperativas, modelo de desarrollo en la economía social solidaria

Responsabilidad social corporativa: un análisis en las instituciones financieras en Brasil



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

DIVISIÓN DE CONTADURÍA
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Directorio

Mtro. Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rector General de la Universidad de Guadalajara

Dr. Miguel Ángel Navarro Navarro
Vicerrector de la Universidad de Guadalajara

Mtro. José Alfredo Peña Ramos
Secretario General de la Universidad de Guadalajara

Mtro. José Alberto Castellanos Gutiérrez
Rector del CUCEA

Mtro. José Alberto Becerra Santiago
Secretario Académico del CUCEA

Mtro. José David Flores Ureña
Secretario Administrativo del CUCEA

Dr. José Trinidad Ponce Godínez
Director de la División de Contaduría

Mtro. Alfonso Enrique Dávalos Abad
Jefe del Departamento de Auditoría

Mtro. Javier Ramírez Chávez
Jefe del Departamento de Contabilidad

Dra. Martha Elba Palos Sosa
Jefe del Departamento de Finanzas

Mtro. Ramiro Torres Torres
Jefe del Departamento de Impuestos

Mtro. Miguel Ángel Serrano Núñez
Jefe de la Unidad de Producción Editorial

Consejo editorial

Internos:

Mtra. Artemia Dalila Magaña Hinojosa
Dra. Mónica Marsela López García
Mtra. Livier Padilla Barbosa
Mtro. Javier Ramírez Chávez
Dra. Martha Elba Palos Sosa
Dr. José Asunción Corona Dueñas
Mtra. Norma Angélica Torres Galindo
Mtra. Patricia Gutiérrez Moreno

Externos:

Universidad Cooperativa de Colombia, (Colombia)

Mtra. María Victoria Huertas de Mora

Universidad de Camagüey, (Cuba)

Dra. Ana de Dios Martínez

Universidad de Chile, (Chile)

Mtro. Mario Radrigán Rubio

Universidad de los Andes, (Venezuela)

Mtro. Mario Alberto García Müller

Universidad Nacional Autónoma de México

Dra. Irma Manríquez Campos

Universidad de Sonora

Dra. Luz Olivia Sánchez Ramírez

Universidad de Colima

Dr. Sergio Iván Ramírez Cacho

Universidad Veracruzana

Dr. Oscar González Muñoz

Universidad Autónoma de Morelos

Dr. Juan Manuel Ortega Maldonado

Mtro. Cristian Omar Alcantar López
Director de la Revista

Dr. José Trinidad Ponce Godínez
Editor Responsable

Mirka Susanna Sarajärvi
Diseño de portada

El presupuesto maestro: sus fases de integración

Dr. Carlos Rafael Aviña Vázquez
Mtro. Eduardo Medina Mares
Mtra. Leticia Mercado Maraveles

Resumen

La evolución de la empresa moderna y de su forma funcional ha creado la necesidad de planear y controlar sus actividades con el objetivo de mejorar su desempeño económico. El presupuesto maestro es una herramienta efectiva para ayudar a la administración al logro de los objetivos de la corporación. Su origen se remonta a finales del siglo XVII, cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Diferentes temas sobre el proceso presupuestal y presupuestario han sido investigados por académicos. Nosotros señalamos que la manera efectiva de que la empresa moderna logre sus objetivos es por medio de la presupuestación de las actividades de la empresa. El propósito de este artículo es analizar la integración de las diferentes fases del presupuesto maestro y de su relevancia para la planeación y el control de las áreas funcionales de la corporación.

Abstract

The evolution of the modern enterprise and its functional form has given rise to the need for planning and controlling its activities with the aim to improve its economic performance and the attainment of the objectives of the management of the corporation. The master budget constitutes an effective tool for the management of the corporation. Its origin dates back to XVIII century when the Kingdom expending budget was deliver to the British parliament with rules for its execution and control. Academic researchers about budgeting and the budget process have explored different research issues. We argue that an effective way to attain the goals of the corporation is by budgeting the activities of the corporation for each one of its different functional areas. The purpose of this article is to analyse the integration of different phases of the master Budget and its relevance for the planning and control of the functional areas of the corporation and the attainment of the strategic goals of the corporation.

Key words: Master Budget, Enterprise, Management

Introducción

El creciente desarrollo de las empresas modernas ha propiciado el desenvolvimiento de las divisiones funcionales en la estructura de las organizaciones. Una de las áreas funcionales que se ha ajustado a las nuevas demandas del entorno de los negocios es la función presupuestal, así como el concepto del presupuesto mismo, que ha evolucionado desde el simple vaciado de datos en una hoja que mostraba los resultados previstos basados en información de un carácter más bien limitado, hasta la utilización de un alto grado de desarrollo de técnicas estadísticas de interpretación de datos y de aplicación de los resultados a las tareas de previsión de las actividades de las empresas (Burbano

y Ortiz, 1995). Al respecto, Rautenstrauch y Villers (1984: 9) señalan: "La disponibilidad de datos y las técnicas para usarlos han colocado a los presupuestos sobre bases más científicas definiendo y destacando la importancia de éstos y del funcionario encargado de ellos".

El objetivo de este artículo es analizar las fases de integración del presupuesto maestro y la posición prominente que la técnica presupuestal ha adquirido en el proceso de administración de empresas. En la primera sección se hace un análisis histórico del control presupuestal como herramienta de control del gasto público para su posterior aplicación al sector empresarial. También se hace una reflexión sobre la necesidad de las empresas de formular un presupuesto maestro considerando la atmósfera de incertidumbre

que de forma inicial se tiene en el mercado; lo que obliga a planear el futuro de la organización. Posteriormente se analizan las pruebas que han demostrado el efecto que tienen en los empleados las expectativas presupuestarias, ya que de la actitud que asuman los operadores del presupuesto dependerá el éxito de su utilización.

En la segunda sección se evalúan las diferencias en el concepto mismo de presupuesto, la importancia del diagnóstico interno y externo en la formulación del presupuesto y las responsabilidades del personal encargado de formularlo.

En la tercera sección se analizan cada uno de los componentes del presupuesto maestro partiendo de la lógica del presupuesto de ventas hasta la formulación de los estados financieros básicos presupuestados. En la última sección se presentan las conclusiones de este artículo.

Palabras clave: Presupuesto maestro, empresa, administración

Antecedentes históricos

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control, tal como lo señalan Burbano y Ortiz (1995), tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo xviii, cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

El origen de la palabra técnica "presupuesto" se deriva del vocablo francés *bougette* o bolsa; esta acepción se perfeccionó en lengua inglesa con el término *budget*, que recibe en castellano la denominación de presupuesto.

Fue hasta 1821 cuando el gobierno de Estados Unidos lo adoptó por primera vez como herramienta de control del gasto público que garantizara el funcionamiento y control eficiente de las actividades gubernamentales (Burbano y Ortiz, 1995).

Después de la primera Guerra Mundial, en los momentos del auge que tiene el sector industrial, se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial más eficientes. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costeo estándar, cuyo objetivo se centraba en el tratamiento en la variación de los volúmenes de la actividad económica de la empresa, lo que pasó a ser el sistema de presupuesto flexible (Burbano y Ortiz, 1995).

En 1930, durante el primer Simposio internacional de control presupuestal, celebrado en la ciudad de Ginebra, Suiza, se definen los principios básicos del sistema presupuestal. Y es durante el periodo que va de 1948 a 1965 cuando el gobierno de Estados Unidos incluye en las herramientas de planeación y control el presupuesto como

una herramienta del sistema de planeación por programas y presupuestos (Burbano y Ortiz, 1995).

En general, el presupuesto en las empresas privadas se considerará una herramienta eficiente, en especial los presupuestos relacionados con el manejo del efectivo que se consideran necesarios para prever situaciones de insolvencia, de liquidez, de inversión oportuna de fondos sobrantes, así como para reconocer el momento en que se tiene que acudir a fuentes externas de financiamiento cuando la disponibilidad de recursos monetarios no satisface la cobertura de las obligaciones, y para definir la política de pago de dividendos (Gutiérrez, 1993).

No obstante lo anterior, el presupuesto ha tenido la connotación de control de los gastos y, como ya se mencionó, únicamente había sido utilizado por los gobiernos de los países más desarrollados. Además, existe una diferencia fundamental entre los presupuestos gubernamentales y los de las empresas privadas. Por una parte, los gobiernos estiman primero sus gastos y después fijan los impuestos o contratan préstamos para cubrir el déficit. Por el contrario, las empresas privadas primero estiman los posibles ingresos o fondos disponibles y después su asignación a los usos más convenientes para la operación de la empresa. Con ello pueden llegar a la consecución de sus objetivos estratégicos.

La investigación académica sobre el presupuesto

Diferentes aspectos del proceso presupuestal y de la teoría presupuestal han sido el foco de atención de investigadores académicos y practicantes. Para Hartmann (2000) la investigación académica sobre el presupuesto se ha enfocado principalmente en las áreas del presupuesto participativo y en la dependencia del presupuesto en objetivos presupuestales para la evaluación del desempeño. Otra área de investigación sobre presupuestos es la contabilidad del comportamiento, la cual explora la relación entre el comportamiento de la alta gerencia y de los juegos presupuestales de la gerencia (Collins, Munter y Finn, 1987; Collins, Seiler y Clancy, 1984).

Otro segmento de la bibliografía sobre presupuestos ha sido dominada por modelos de presupuestos de la teoría centrada en la agencia, tal es el caso de la teoría de la contingencia al nivel del diseño de sistemas (Daft y Macintosh, 1978, 1981, 1984; Macintosh, 1981; Macintosh y Daft, 1987). También se han investigado temas sobre la teoría de la agencia y del comportamiento derivados de la teoría de la agencia al nivel de comportamientos relacionados con el presupuesto (Baiman, 1990; Lambert, 2007; Williams *et al.*, 1990). La perspectiva institucional también se ha empleado

para explorar la influencia de las normas sociales y del conocimiento institucionalizado en el proceso presupuestal (Abernathy y Chua, 1996; Burns y Scapens, 2000, Covaleski y Dirsmith, 1993, 1986, 1988^a, 1988b; Ezzamel *et al.*, 2007). Berland y Chiapello (2009) han investigado el lugar del presupuesto y de la función presupuestal dentro de los sistemas sociales.

Esta breve reseña de la investigación académica sobre presupuestos no pretende ser exhaustiva; su objetivo es señalar las áreas y los temas que los académicos han venido investigando sobre el presupuesto y que sirva de punto de referencia para futuros proyectos de investigación en nuestro país. A partir de la siguiente sección se analizan las fases de integración del presupuesto maestro, objetivo principal de este trabajo.

La necesidad de formular un presupuesto

Debido a que todas las organizaciones operan en una atmósfera de incertidumbre y que, a pesar de este hecho, se deben tomar decisiones que afectan el futuro de las propias organizaciones, es necesario señalar que quienes toman decisiones lo harán mejor a partir de la comprensión de las técnicas presupuestales tanto cualitativas como cuantitativas, si las utilizan de manera adecuada, en vez de que se vean forzados a planear el futuro sin el beneficio de esta valiosa herramienta de planeación y de control.

Es necesario resaltar que quien formula el presupuesto debe poseer un buen juicio y habilidades en técnicas presupuestales, ya que de esa manera podrá elaborar los presupuestos de manera más efectiva; debe decirse que la persona que elabora el presupuesto debe evitar un sesgo hacia alguna de las dos cualidades para, de esta forma, evitar que los presupuestos se formulen únicamente con base ya sea en el buen juicio o en las técnicas cuantitativas presupuestales, lo que limitaría una formulación integral del presupuesto.

El presupuesto y sus efectos en el personal

Welsch, Hilton y Gordon (1990) señalan que en pruebas empíricas sobre el efecto que tienen en los empleados las expectativas presupuestarias se ha encontrado que los empleados procuran, de manera inconsciente, no excederse en el cumplimiento del presupuesto con el fin de disminuir la probabilidad de que el nivel de desempeño presupuestado sobreexceda el techo presupuestal. Eso lo hacen con la finalidad de que en el futuro no se fijen límites presupues-

tales más altos, porque de ser así les ocasionaría que el desempeño presupuestal quede por debajo del límite fijado.

En otro estudio se encontró que con frecuencia los empleados reaccionan a la presión presupuestaria mostrándose resentidos y suspicaces ante cualquier nuevo movimiento de la administración general para incrementar la productividad. Otras reacciones humanas a la presión presupuestaria son: a) que los supervisores tratan de culpar a otros cuando surgen problemas de producción; b) que la línea de asesoría staff entra en acaloradas disputas cuando los supervisores echan la culpa a la gente del departamento de presupuestos o al personal de control de producción, y c) se deja crecer la presión sin ninguna salida saludable, reduciendo con ello la diferencia debido a la distracción o al nerviosismo (Kenis, 1979).

En un estudio de dieciséis compañías manufactureras se encontró que las metas presupuestales demasiado estrictas tienen efectos negativos sobre la satisfacción en el trabajo de los gerentes, en el cumplimiento de las metas presupuestales y en la eficiencia del control de los costos. Eso en comparación con los gerentes que informaron tener normas presupuestarias "casi correctas" o "rigurosas pero alcanzables" (Kenis, 1979, Libby y Lindsay, 2010).

Los métodos presupuestales

Los métodos presupuestales varían de una empresa a otra. Rautenstrauch y Viller (1984) señalan que en los métodos presupuestales se pueden considerar tres conceptos de presupuesto diferentes:

- 1.El concepto de presupuesto variable.
- 2.El concepto de presupuesto rígido.
- 3.El concepto de presupuesto flexible.

El concepto de presupuesto variable establece que los gastos futuros se presupuestan con base en los niveles previos de producción, lo que supone una relación entre los gastos y los niveles de producción. Identificar la relación entre gastos pasados y niveles de producción pasados nos permitirá presupuestar los gastos futuros en diferentes niveles de producción. Sin embargo, esa relación entre gastos y niveles de producción pasados no implica que se pueda determinar con exactitud la relación entre gastos y utilidades esperadas, razón por la cual el presupuesto variable ha sido criticado, porque en esencia únicamente da una idea del control de los costos sin ser en realidad una herramienta efectiva de planificación de la producción, de la capacidad instalada, de la reducción de los costos de mano de obra y de los materiales.

Los otros dos conceptos del presupuesto —el concepto de presupuesto rígido y el de presupuesto flexible— se basan en los pronósticos de venta, ya que es el pronóstico de ventas el requisito previo para la elaboración del presupuesto. Así, una vez que se ha decidido elaborar el presupuesto es necesario formular primero el pronóstico de ventas para posteriormente decidir cuál tipo de presupuesto se quiere preparar.

Para Burbano, el presupuesto rígido se fundamenta en la idea de que se tiene que aprobar antes de iniciar un nuevo año de operaciones y que al final de éste los gastos reales se comparan con lo presupuestado, lo cual se debe mantener sin cambios a lo largo de ese año (Burbano, 2005).

Por el contrario, el presupuesto flexible mantiene un equilibrio entre los presupuestos variable y rígido. Es decir, parte de la idea de que un presupuesto debe acatarse aceptando pequeñas variaciones en tanto ese presupuesto no haya sido revisado. Pero, si como resultado de la revisión del presupuesto se detecta que ha ocurrido una variación inesperada o error al prepararlo, se debe corregir siempre y cuando no se realicen modificaciones al presupuesto con demasiada frecuencia ni contenga variaciones inaceptables (Burbano, 2005).

Los diagnósticos interno y externo

El diagnóstico interno, al adquirir una ponderación monetaria, constituye un elemento fundamental en la formulación

del presupuesto. El análisis sobre los diferentes aspectos de las áreas funcionales de la empresa debe efectuarse sobre la situación financiera, la eficiencia y productividad, la actualización tecnológica y las políticas de dirección. También se debe conocer el entorno empresarial, lo cual es necesario para conocer el medio ambiente en que se desenvuelve la organización pues los planes y presupuestos se supeditan a manifestaciones del entorno, como prácticas comerciales, condiciones de crédito, comportamiento inflacionario, devaluación monetario, tasas de interés, política tributaria, política salarial, política de seguridad social y de comercio exterior (Rautenstrauch y Viller, 1984).

El comité de presupuestos

Dependiendo del tamaño y de la estructura de la organización de las empresas, la formulación del presupuesto recaerá en diferentes áreas funcionales; en las empresas pequeñas y medianas en el departamento de contabilidad (Burbano y Ortiz, 1995), y en las empresas grandes en un comité de presupuestos (Lang, 1995, Colley *et al.*, 2007). En ambos casos las actividades del encargado de elaborar el presupuesto serán respectivamente como se detallan en el cuadro 1.

Cuadro 1.

En empresas pequeñas y medianas
1. Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento con el fin de conocer sus apreciaciones con respecto al sistema y las políticas de la organización.
2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicarán en la fase de control.
3. Difundir la técnica presupuestal en los niveles operativo y administrativo, y capacitar para la adecuada obtención de la información en las cédulas presupuestarias. También formular el manual de presupuestos.
4. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de tesorería y el análisis pormenorizado de los estados financieros que desempeñarán un importante papel en los pronósticos.
5. Presentar informes periódicos que permitan cotejar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes.
En empresas grandes
1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director del presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.
3. Considerar y aprobar los cambios propuestos al presupuesto general apenas se inicien las operaciones que lo generaron.

4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y ejecutados. En las empresas grandes el liderazgo del que hacer presupuestal recae en un director de presupuestos, a quien se responsabiliza de: 1) preparar el manual de presupuestos con claras instrucciones sobre cómo elaborar el presupuesto; 2) recopilar la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, analizar la información o someterla a consideración del comité de presupuestos; 3) informar oportunamente a cada área funcional de la organización sobre los cambios aprobados por el comité; 4) conseguir datos financieros que auspicien el análisis del comportamiento presupuestal de la empresa en todos los campos; 5) recibir los datos estimados de las jefaturas y transcribirlos a los niveles de la organización cuyos presupuestos dependen de ellos; 6) recopilar los presupuestos funcionales y con base en la actual información financiera preparar estados financieros basados en los pronósticos departamentales, y 7) preparar análisis especiales de la ejecución presupuestal que requieran la gerencia general, el comité o las jefaturas funcionales.

Fuente: Burbano y Ortiz, 1995.

Para Seal, Garrison y Noreen (2006) el comité de presupuestos generalmente se integra por el director general, los directores de las diferentes áreas funcionales, como ventas, producción y compras, y por el contralor de la empresa. Una labor relevante del comité de presupuestos es resolver los conflictos que se presenten entre las partes de la organización sobre el presupuesto. El comité de presupuesto también aprueba el presupuesto final y recibe reportes periódicos sobre el progreso de la empresa en el logro de los objetivos presupuestales. Los principales conflictos entre las partes de la organización sobre

el presupuesto surgen porque el presupuesto asigna recursos y determina el proceso presupuestal. Es decir, determina a cuál o cuáles departamentos se les asignarán más recursos y a cuáles menos. El comité también establece los objetivos presupuestales sobre los que los gerentes y los diferentes departamentos de la organización serán evaluados.

El presupuesto de ventas

Al formular el presupuesto de ventas se deben considerar los factores externos a la empresa que no solamente influyen al mercado de los productos terminados, sino también la situación de la empresa en ese mercado. No obstante, las ventas se pueden predecir en forma efectiva dentro de límites prácticos con exactitud.

A continuación describiremos la manera en que se pueden predecir las ventas en relación con el funcionamiento del mercado, siempre y cuando las tendencias económicas se mantengan iguales, para analizar posteriormente el efecto en el presupuesto de ventas de un cambio esperado en la situación económica del país.

El presupuesto de ventas se puede formular sin considerar el hecho de que la situación económica pudiera cambiar el año siguiente. En tal caso, se pueden formular dos sistemas: hacer el pronóstico de ventas a partir de cero y con base en las ventas esperadas para el siguiente año, o se puede partir del nivel actual de ventas y calcular el aumento o disminución en las ventas del próximo año.

En esta sección analizaremos los componentes para elaborar el presupuesto de ventas, comenzando con las ventas actuales. Este método, tal como lo señalan Rautens-trauch y Villers (1984), requiere conocer previamente las ventas actuales para después valorar el efecto que se espera

que tengan en las ventas los factores específicos.

Las ventas del ejercicio actual se pueden obtener con razonable exactitud revisando el patrón de ventas trimestral. También se pueden recabar datos de ventas de los últimos cinco o diez años y computar la tasa promedio a partir de los primeros tres trimestres hasta obtener las ventas totales.

En todas las empresas con frecuencia se presentan incidentes que influyen año con año, ya sea de manera favorable o desfavorable, afectando las operaciones de la compañía, por lo que los incidentes ocurridos que causaron problemas se deben valorar y considerar para ajustar las cifras de ventas actuales que se apeguen más a la realidad.

Si se hubieran presentado algunas situaciones con efecto negativo en las operaciones de la empresa, éstas se deben valorar; por ejemplo, un incendio, fallas en el abastecimiento de materias primas o de mercancías para su venta, huelga, demandas judiciales contra la empresa, suspensión de pedidos por clientes extranjeros por regulaciones al comercio exterior.

Aunado a lo anterior se deben considerar aquellos cambios realizados por la dirección de la empresa en los métodos, medios de producción y de mercadotecnia, como el rediseño de un producto o servicio, mejoras en los métodos de fabricación o de atención al cliente (Colley, Doyle, Hardie, Logan y Stettinius, 2007).

Análisis de las fuerzas económicas

El análisis de las fuerzas económicas que en general influyen sobre las ventas de la empresa en un momento dado también deben considerarse. Evaluar la compleja interrelación de las fuerzas económicas y la probable influencia de éstas sobre las ventas de un producto o servicio dado no es una tarea fácil, ya que existen relaciones funcionales

o dependientes entre las diversas actividades económicas, ya sea en el ámbito nacional, local, internacional o en su conjunto. Por ejemplo, el ingreso disponible, las ventas de los diferentes tipos de productos, el empleo, los precios, las inversiones en construcción, los salarios, etc. Además de que tales factores pueden no variar en la misma proporción o en el mismo periodo, pues con frecuencia siguen patrones comunes o similares o por tendencia cíclica.

Se puede decir que las diversas actividades económicas siguen un patrón común y cada actividad económica desarrolla su propia tendencia. También las ventas de un producto o servicio determinado desarrollan con el transcurso del tiempo un patrón general, similar al desarrollado por las otras actividades económicas y lo cual se puede observar en los indicadores económicos (Parkin, 2010). La selección de una tendencia apropiada de referencia no siempre será tan fácil, de hecho la elección del indicador económico apropiado es una de las principales dificultades del problema y requiere varias consideraciones y un alto grado de sentido común. El mejor enfoque al problema es el cuidadoso análisis y medición del comportamiento de las ventas pasadas y de su relación con varios indicadores económicos, ya que un supuesto es que existe una relación funcional entre las ventas de un periodo y los cambios en los indicadores económicos.

También, para la selección de los indicadores económicos se pueden tomar en cuenta, y de manera práctica, por ejemplo, la frecuencia en que el indicador seleccionado se publica y su duración. Deben tomarse en cuenta otras variables como las variaciones en el valor de la moneda por los efectos de la inflación, así como la relación de las ventas en dinero con los índices de cantidades físicas. Por último, se pueden tomar en cuenta las variaciones estacionales en ventas.

El presupuesto de compras

La formulación del presupuesto de compras es determinante para la elaboración del presupuesto maestro. La función de planificación y control de materias primas, materiales de producción y partes de servicio con frecuencia se vuelven críticos porque el costo de la producción o servicios y la eficiencia en la operación del proceso de producción y operación de la empresa dependen en gran medida del adecuado flujo de materias primas y materiales hacia las distintas subdivisiones de la fábrica o para su obtención por parte de los clientes.

La determinación de las necesidades de materia primas y de materiales de producción o de mercancías para su venta, así como de los niveles mínimos de inventario nece-

sarios para mantener una rotación efectiva del inventario, es un requisito dado que los costos de las materias primas y de los materiales de producción tendrán un efecto en las utilidades del periodo, en el capital de trabajo y en las necesidades de efectivo (Welsch, *et al.*, 1990). Por esto, al formular el presupuesto de compras se deben tener en cuenta las variaciones importantes de las necesidades reales de la producción y de su relación con el presupuesto maestro. Esto nos lleva a una evaluación y consideración de todos los factores que inciden en la función de producción, es decir, no podemos basar el riesgo asociado con los niveles de inventarios únicamente en los precios de compra.

Presupuesto de producción

El presupuesto de producción es el punto de partida para presupuestar las operaciones de manufactura. Para su elaboración se considera toda la información disponible sobre las operaciones de fabricación por cada línea de producto. También debe generarse información sobre la capacidad de producción de cada línea de producto, así como de cada fase en el proceso de producción. El presupuesto de producción es la base para la formulación de los presupuestos de los elementos del costo de producción, como la materia prima directa, la mano de obra directa y los gastos de fabricación directos.

Debe tenerse presente que el presupuesto de producción no tiene como objetivo principal determinar las cantidades precisas y los tiempos de la producción real durante el periodo del presupuesto, sino que éste representa las derivaciones del presupuesto de ventas para calcular el volumen de producción, por lo que en la elaboración del presupuesto de producción debe haber una estrecha coordinación con los presupuestos relacionados con el financiamiento, los aumentos de capital, el desarrollo de nuevos productos y las ventas. Además, se debe tomar como marco de referencia sobre el cual se expiden las ordenes de producción, y, en su caso, las variaciones en las ventas reales y en otras condiciones que puedan representar desviaciones en el presupuesto original de producción también deben considerarse en su elaboración.

Presupuesto de gastos

En apoyo a los programas y objetivos presupuestados en la empresa es necesario mantener niveles razonables de gastos. El presupuesto de gastos no debe enfocarse a la disminución de éstos, sino más bien a un mejor aprovechamiento

de los recursos limitados. Según Welsch (1990), la esencia del presupuesto de gastos es el concepto de un estándar, es decir, el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones (programas de trabajo, productos, políticas de la dirección). Este presupuesto debe involucrar a todos los niveles y áreas funcionales de la administración. Al presupuestar los gastos para un centro dado de responsabilidad debe antes presupuestarse la producción o la actividad para ese centro. En otras palabras, un presupuesto de desembolsos de gastos para cada departamento debe relacionarse con el tipo y el alcance de las actividades presupuestadas (Ramírez, 2013).

Presupuesto de inversiones de activos de capital

El presupuesto de inversiones de capital se relaciona directamente con los activos operacionales de la empresa, en particular con los terrenos, el equipo y otros activos operacionales y con el efectivo disponible para mantenerlos en operación (Burbano y Ortiz, 1995).

Este presupuesto se orienta hacia inversiones en activos de capital que se espera aumenten en cierto tiempo los flujos de efectivo esperados de la empresa, por lo que está sustentado en proyectos de inversión (Baca, 2007). El presupuesto de desembolsos de capital por lo general entraña sustanciales necesidades de recursos financieros y de su recuperación por el transcurso del tiempo. Este presupuesto permite a la administración de la empresa planificar el monto de los recursos que debe invertir para la adquisición de los activos, el cual puede ser con recursos de terceros (deuda) o con recursos propios (aportaciones de los accionistas). Se espera que las inversiones en activos de capital aumenten los flujos de efectivo de la empresa, ya que ayudarán a satisfacer la demanda de los clientes, cubrir las exigencias que impone la competencia y asegurar el crecimiento de la compañía.

Presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo es la forma más eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar sus necesidades y de hacer un uso provechoso de su excedente. Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la empresa como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión (Jury, 2012).

Al presupuestar los flujos de entradas y de salidas de efectivo estaremos determinando las posiciones inicial y final de caja para el periodo presupuestado. Este presupuesto se relaciona directamente con otros presupuestos, como el de ventas, el de cuentas por cobrar, el de compras, el de gastos y el de desembolsos de activos de capital.

Una diferencia fundamental del presupuesto de efectivo en relación con los otros presupuestos es que éste se centra exclusivamente sobre los montos y el tiempo en que se esperan realizar las entradas y las salidas de efectivo. En cambio, los otros presupuestos se enfocan en el periodo en que se realizaron todas las transacciones, lo que se conoce como la contabilidad por acumulación, en oposición a la contabilidad con base en el efectivo que corresponde al presupuesto de efectivo.

Estados financieros presupuestados

La formulación de planes detallados por parte de la dirección de la empresa para el periodo presupuestado se resume e integra en tres estados financieros básicos presupuestados: el estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujos de efectivo. Estos estados financieros particulares reflejan el impacto que tendrán el presupuesto y el control de las actividades de la empresa en su situación financiera futura (Ochoa y Saldívar, 2012).

Para lograr lo anterior es necesario relacionar cada uno de los presupuestos parciales con los estados financieros que se van a presupuestar. Tal como se indica en el cuadro 2.

Cuadro 2

Área funcional	Presupuesto	Partidas de los estados financieros	Estados financieros
Compras	Materias primas; materiales de producción; partes de servicio; nivel mínimo de inventarios.	Efectivo. Inventarios. Costo de ventas. Utilidad.	Estado de situación financiera. Estado de resultados.
Producción	Operaciones de fabricación de cada línea de producto y de cada fase en el proceso de producción.	Ventas. Costo de producción y venta. Financiamiento (pasivo o aportaciones de capital).	Estado de resultados. Estado de costo de producción y venta. Estado de situación financiera.

Gastos	Por centros de responsabilidad.	Gastos de administración y de venta.	Estado de resultados.
Activos de capital	Terreno; edificio; maquinaria y equipo; patentes.	Activos no circulantes.	Estado de situación financiera.
Efectivo	Flujos de entrada y salida de efectivo.	Efectivo. Clientes. Inventarios. Proveedores.	Estado de situación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

También es importante conocer las reglas de presentación de los estados financieros de acuerdo con las niif y las similitudes que existen entre las gaap, las ifrs y las nif. Esto ayudará en el proceso de elaboración de los estados financieros presupuestados, ya que finalmente los estados financieros presupuestados deberán apegarse de alguna

forma a los lineamientos de preparación y de presentación que establecen las normas de información financiera nacionales o internacionales, según sea el caso. En el cuadro 3 se presenta una matriz de comparación entre las principales diferencias de las gaap, las ifrs y las nif mexicanas (Ernst & Young y el imcp, 2012).

Cuadro 3

	U.S. GAAP	IFRS	NIF
Periodos financieros requeridos	Por lo general, se presentan estados financieros comparativos. Sin embargo, en ciertos casos se presenta un solo ejercicio. Las empresas públicas deben seguir las regulaciones de la sec, que requiere balances generales para los dos ejercicios más recientes, mientras que todos los demás estados deben cubrir el periodo de tres años terminados a la fecha del balance general.	Los estados financieros y sus notas deben presentarse en forma comparativa con el periodo anterior.	Los estados financieros y sus notas deben presentarse en forma comparativa con el periodo anterior.
Formato del balance general y del estado de resultados	No existe ningún requisito en particular para preparar el balance general y el estado de resultados, de acuerdo con US gaap. En el caso de las empresas públicas, éstas deben seguir los requisitos especiales de la Regulación S-X.	La ias 1, Presentación de estados financieros, no establece un formato estándar, pero sí incluye una lista de partidas mínimas, que son menos prescriptivas que los requisitos de la Regulación S-X.	No se establece un formato estándar para el balance general ni para el estado de variaciones en el capital contable. En la niif a-5, Elementos básicos de los estados financieros, y en algunas normas particulares incluidas en las Series de la B a la E, se establecen algunas reglas de presentación, rubros que deben ser presentados en el balance general y en el estado de resultados, así como ejemplos de esos estados.

Presentación de deuda como circulante vs. no circulante en el balance general	En los casos en que se presente una violación a las restricciones contractuales de una deuda (<i>covenant</i>), la deuda puede presentarse como no circulante, si se obtiene por parte del acreedor antes de la emisión de los estados financieros, un acuerdo (<i>wai-ver</i>) que cubra al menos un año después de la fecha del balance general.	En los casos en que se presente una violación a las restricciones contractuales de una deuda (<i>covenant</i>), la deuda debe presentarse como circulante, salvo que se haya llegado a un acuerdo con el acreedor antes de la fecha del balance general.	En los casos en que se presente una violación a las restricciones contractuales de una deuda (<i>covenant</i>), la deuda debe presentarse como circulante, salvo que se haya llegado a un acuerdo con el acreedor antes de la fecha del balance general y que el periodo de gracia sea por un periodo superior a 12 meses después de la fecha de cierre.
Presentación del impuesto diferido en el balance general	Los impuestos diferidos se presentan como circulante o no circulante, siguiendo la naturaleza del activo o pasivo que le dio origen.	Los impuestos diferidos se presentan como no circulantes.	Los impuestos diferidos se presentan como no circulantes.
Estado de resultados: clasificación de gastos.	Las empresas registradas ante la sec deben presentar sus costos y gastos con base en su función (por ejemplo, costo de ventas y gastos administrativos)	Las empresas pueden presentar sus costos y gastos con base en su naturaleza (por ejemplo, salarios y depreciación). Sin embargo, si se elige el formato por función, las notas deben revelar cierta información con respecto a la naturaleza de los gastos.	Se establecen dos tipos de formatos: por función y por naturaleza. En caso de utilizar el formato por función, la notas deben revelar la naturaleza de ciertas partidas relevantes.
Estado de resultados: partidas extraordinarias	Limitada a partidas que son inusuales y no frecuentes.	No permitido.	No permitido.
Estado de resultados: presentación de operaciones discontinuadas	Se utiliza esta clasificación para componentes de una entidad que tengan la característica de estar disponibles para su venta, o para componentes cuya disposición se ha decidido. Esta clasificación es aplicable sólo en los casos en los que no se espere que continúen existiendo flujos de efectivo significativos o participación activa por parte de la entidad, relacionados con ese componente.	Se utiliza esta clasificación para componentes de una entidad que tengan la característica de estar disponibles para su venta, o para componentes cuya disposición se ha decidido y que, además, ya sea: una línea definida de negocios importante; un área geográfica; o una subsidiaria que fue adquirida con la única intención de ser vendida.	Se considera que una operación es discontinua si sus operaciones son interrumpida de manera definitiva y además, éstas representan una actividad significativa para la entidad, como: la generadora de efectivo, de un segmento, una sucursal, una subsidiaria, etc.

Fuente: Ernst & Young y el imcp (2012).

Conclusiones

Los orígenes del presupuesto como herramienta de planeación y control datan del siglo xviii, cuando en la Gran Bretaña se presentaban al parlamento los planes de gastos del reino y la pauta para su posible ejecución y control.

Después de la primera Guerra Mundial y con el auge de la era industrial se pensó que el empleo de métodos de planeación empresarial incrementarían la eficiencia de la empresa y por consecuente sus resultados. Es en 1928 cuando se empezó a determinar la variación en los volúmenes

de producción por medio de la implementación del presupuesto flexible en la Westinghouse Company en los Estados Unidos (Burbano y Ortiz, 1995).

Posteriormente, las técnicas presupuestarias tanto cuantitativas como cualitativas fueron mejorándose y considerándose necesarias para planear el futuro de las empresas y aportar bases sólidas para la mejor toma de sus decisiones. No obstante, estudios realizados en diferentes compañías han demostrado que las expectativas presupuestarias con frecuencia tienen efectos negativos en la actitud de los empleados y de los gerentes, quienes reaccionan con frecuencia con

nerviosismo ante la presión presupuestaria, sobre todo en presupuestos rígidos, los cuales son considerados rigurosos en contraposición con normas presupuestarias más flexibles.

Los métodos presupuestales y el concepto mismo de presupuesto cambian de una empresa a otra, dependiendo del tamaño de la organización y de las áreas funcionales que la componen. La lógica del presupuesto maestro se basa en la formulación de presupuestos por áreas funcionales que deben ser integrados en un presupuesto global. Se comienza con la elaboración del presupuesto de ventas y se consideran los factores externos que puedan afectar las operaciones de la empresa. Es decir, se debe hacer un análisis de las fuerzas económicas que de manera general influyan en las ventas de la compañía. También se deben formular los presupuestos de compras, de producción, de gastos, de inversiones de capital y de efectivo, los cuales se interrelacionan para integrarse en tres estados financieros básicos presupuestados: el estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujos de efectivo, los cuales proyectan la futura situación financiera de la empresa.

Con este enfoque sistemático y formalizado en el análisis de integración del presupuesto maestro pretendemos que sirva de referencia para comprender las fases de las funciones administrativas de planificación y control de los recursos económicos de las empresas. Esto contribuirá a la fijación de metas empresariales y a la implementación de actividades para alcanzar los objetivos trazados, mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y de activos de capital.

Referencias bibliográficas

- Abernathy, M., Chua, W. (1996)**, A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice, *Contemporary Accounting Research*, 13, 2, 569–696.
- Baca Urbina, G. (2010)**, *Fundamentos de ingeniería económica*, 5ª edición, México: McGraw–Hill.
- Baiman, S. (1990)**, Agency research in managerial accounting: a second look, *Accounting, Organizations and Society*, 15, 4, 341–71.
- Berland N, Chiapello E. (2009)**, Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment: budgetary control rhetoric and social reform in France in the 1930s and 1950s. *Accounting, Organizations and Society*, 34,1, 28–57.
- Burbano Ruiz, J. E. (2005)**, *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*, 3ª edición, Bogotá: NOMOS.
- Burbano Ruiz, J. E. y Ortiz Gómez, A. (1995)**, *Presupuestos; Enfoque Moderno de planeación y control de recursos*, 2ª edición, McGraw–Hill: México.
- Burns, J., Scapens, R. W. (2000)**, Conceptualising management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11, 3–25.
- Colley Jr. J. L., Doyle, J. L., Hardie Rodbert, D., Logan G. W., y Wallace, S. (2007)**, *Principles of general management, The art and science of getting results across organizational boundaries*, New Haven y Londres: Yale University Press.
- Collins, F., Munter, P. y Finn, D. W. (1987)**, The budgeting games people play, *The Accounting Review*, 62, 29–49.
- Collins, F., Selier, R. E. y Clancy, D. K. (1984)**, Budgetary attitudes: The effects of role sender, stress, and performance evaluation, *Accounting and Business Research*, 14, 163–168.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W. (1983)**, Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, 8, 4, 323–40.
- (1986), The budgetary process of power and politics, *Accounting, Organizations and Society*, 11, 3, 193–214.
- (1988a), The use of budgetary symbols in the political arena: an historically informed field study. *Accounting, Organizations and Society*, 13, 1, 1–24.
- (1988b), An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budget category, *Administrative Science Quarterly*, 33, 4, 562–87.
- Daft, R. L., MacIntosh, N. B. (1978)**, A new approach to design and use of management information, *California Management Review*, 21, 1, 82–92.
- (1984), The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation, *Journal of Management*, 10, 1, 43–66.
- (1981), A tentative exploration into amount and equivocality of information processing in organizational work units, *Administrative Science Quarterly*, 26, 207–24.
- Ernst & Young, IMCP (2012)**, *Principales diferencias U.S. GAAP, IFRS, NIF*, 4ª edición, Mexico: IMCP.
- Ezzamel, M., Robson, K., Stapleton, P., McLean, C. (2007)**, Discourse and institutional change: 'Giving accounts' and accountability, *Management Accounting Research*, 18, 2, 150–71.
- Gutiérrez Marulanda, L. F. (1993)**, *Finanzas prácticas para países en desarrollo*. Norma: México.

- Hartmann, F. (2000)**, The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory, *Accounting, Organizations and Society*, 25, 451–482.
- Jury, T. (2012)**, *Cash Flow: Analysis and forecasting*, Cornwall: Wiley Finance.
- Kenis, I. (1979)**, Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance, *Accounting Review*, octubre, 707–721.
- Lambert, R. A. (2007)**, Agency theory and management accounting. En Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D. (editores). *Handbook of management accounting research*. Londres: Elsevier.
- Lang, T. (1995)**, Manual del contador de costos. En Burbano Ruiz, J. E. y Ortiz Gómez, A. (1995), *Presupuestos; enfoque Moderno de planeación y control de recursos*, 2ª edición, McGraw–Hill: México, p. 1297.
- Libby, T. y R. Murray, L. (2010)**, Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North–American budgeting practices, *Management Accounting Research*, 21, 56–75.
- Macintosh, N. B., Daft, R. L. (1987)**, Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study, *Accounting Organizations and Society*, 12, 1, 49–61.
- Macintosh, N. B. (1981)**, A contextual model of information systems, *Accounting, Organizations and Society*, 6, 39–52.
- Ochoa Setzer, G. A. y Saldívar del Ángel, R. (2012)**, *Administración financiera correlacionada con las NIIF*, 3ª edición, México: McGraw–Hill.
- Parkin, M. (2010)**, *Macroeconomía*, 9ª edición, México: Pearson.
- Ramírez Padilla, D. N. (2013)**, *Contabilidad administrativa, un enfoque estratégico para competir*, 9ª edición, México: McGraw–Hill.
- Williams, J. J., Macintosh, N. B., Moore, J. C. (1990)**, Budget–related behaviour in public sector organisations: some empirical evidence, *Accounting, Organisations and Society*, 5, 3, 221–46.
- Rautenstrauch, W. y Villers, R. (1984)**, *El presupuesto en el control de las empresas industriales*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Seal, W., H. Garrison, R. y W. N. Eric (2006)**, *Management Accounting*, 2a edición, Maidenhead, Berkshire: McGraw–Hill.
- Welsch, G., A. Hilton, R. W., Gordon P. N. (1990)**, *Presupuestos, planificación y control de utilidades*, México: Prentice Hall.