



**TLATEMOANI**  
*Revista Académica de Investigación*  
Editada por Eumed.net  
No. 34 – Agosto 2020.  
España  
ISSN: 19899300  
[revista.tlatemoani@uaslp.mx](mailto:revista.tlatemoani@uaslp.mx)

Fecha de recepción: 08 de Mayo de 2020  
Fecha de aceptación: 09 de Agosto de 2020

## **MANUAL DE FASES DEL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**AUTORA:**

María Macarena Suarez Blanco  
[contadoramacarena@gmail.com](mailto:contadoramacarena@gmail.com)

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo será dar a conocer las fases que debe seguir una organización para realizar un proceso de presupuestación, contar con un correcto sistema de costeo y poder mejorar la gestión de la información dentro de la empresa. Con estos datos actualizados y formulados, la empresa podrá realizar una mejor toma de decisiones basada en la situación actual, considerando los objetivos corporativos de cara al futuro. Para ello; la metodología a utilizar será una lectura crítica de bibliografía especializada y mediante su estudio y análisis, se elaborará un modelo de fases a realizar para una presupuestación eficiente, con el afán de que se pueda adaptar a cualquier organización. Los cambios imperantes que se han producido en los negocios a causa de la competencia global, aumento de las tecnologías de la información, internacionalización de los mercados, han generado grandes distorsiones en las estrategias, por lo que, la empresa debe prever el futuro para poder adaptarse, siendo congruente a su planificación estratégica y a los objetivos corporativos. Asimismo, la empresa debe ser capaz de

conocer su situación para poder tomar medidas que sean a priori. El artículo comienza con un marco teórico sobre la importancia de gestionar correctamente la información, que es la aplicación de los sistemas de costos, qué es un presupuesto y proceso presupuestal. La siguiente sección es sobre la metodología a utilizar, la sección que continúa es acerca de la aplicación de conceptos. El artículo finaliza con las conclusiones que apareja realizar un presupuesto y poder guiarse por el mismo adaptándose a los cambios. Los resultados que se abordarán en este artículo será la elaboración de un manual de fases para aplicar un proceso de presupuestación en una organización. En conclusión, cualquier empresa independientemente de su tamaño y rubro debe adentrarse a implementar contabilidad de gestión, debido a que va a ser de gran utilidad a la hora de formular la estrategia de la entidad, planificar y evaluar. El proceso de *Gestión Económica - Financiera* se basa en la planificación, organización, control y evaluación de los diferentes recursos que presenta la organización para mejorar los objetivos que se planteó. En este sentido realizar un presupuesto va a ser de gran ayuda, ya que, servirá para planificar a corto y mediano plazo y a medida que se vayan generando resultados realizar un control de los datos obtenidos. Los cambios producidos en los negocios por la globalización, crecimiento de la relevancia del social media, ciclo de vida corto de los productos, competencia global, aumento del poder de los consumidores, han generado que el presupuesto en lugar de convertirse en una reliquia, pase a tener un lugar fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que, coopera a pronosticar el futuro, es de gran utilidad dado que permite traducir la estrategia y objetivos empresariales en resultados concretos que pueden ser comprendidos en el seno de la organización y traducidos en actividades. Es un elemento dinámico está en continuo cambio y adaptación al entorno y sus fluctuaciones. El proceso presupuestario no tiene fin, sino, que continuamente se está reinventando.

**Palabras clave:** *proceso de presupuestación, presupuesto integral, informes de gestión presupuestaria, sistema de costeo, planificación financiera.*

*Códigos JEL: M150, G1*

## **MANUAL OF PHASES OF THE BUDGETING PROCESS IN ORGANIZATIONS**

### ***ABSTRACT***

The objective of this work will be to present the phases that an organization must follow to carry out a budgeting process, have a correct costing system and be able to improve information management within the company. With this updated and formulated data, the company will be able to make better decisions based on the current situation, considering corporate objectives for the future. For it; The methodology to be used will be a critical reading of specialized bibliography and through its study and analysis, a model of phases to be carried out for efficient budgeting will be developed, with the aim that it can be adapted to any organization. The prevailing changes that have occurred in business due to global competition, increase in information technologies, internationalization of markets, have generated great distortions in strategies, therefore, the company must foresee the future to be able to adapt, being consistent with its strategic planning and corporate objectives. Likewise, the company must be able to know its situation to be able to take measures that are a priori. The article begins with a theoretical framework on the importance of correctly managing information, which is the application of cost systems, what is a budget and budget process. The next section is about the methodology to be used, the next section is about the application of concepts. The article ends with the conclusions that come with making a budget and being able to be guided by it, adapting to changes. The results that will be addressed in this article will be the development of a manual of phases to apply a budgeting process in an organization. In conclusion, any company regardless of its size and sector should enter into implementing management accounting, because it will be very useful when formulating the entity's strategy, planning and evaluating. The Economic - Financial Management process is based on the planning, organization, control and evaluation of the different resources that the organization presents to improve the objectives that were set. In this sense, making a budget will be of great help, since it will serve to plan in the short and medium term and as results are generated, control the data obtained. The changes produced in business by globalization, growth in the relevance of social media, short life cycle of products, global competition, increase in the power of consumers, have generated that the budget instead of becoming

a relic, passes to have a fundamental place within business management, since it cooperates in forecasting the future, it is very useful since it allows to translate the strategy and business objectives into concrete results that can be understood within the organization and translated into activities . It is a dynamic element in continuous change and adaptation to the environment and its fluctuations. The budget process is endless, but is continually reinventing itself.

## **KEYWORDS**

Budgeting process, comprehensive budget, budget management reports, costing system, financial planning.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las empresas han sufrido grandes cambios en sus estrategias por el incremento del uso de las tecnologías de la información, por la globalización, que ha ocasionado tener competencia global en los negocios, un mayor conocimiento de los productos y servicios por parte de los clientes.

Los directivos necesitan obtener información puntual y determinada sobre la marcha de los negocios para poder tomar decisiones, pero esta información, también debe ser conocida por todos los funcionarios de la organización en la medida de sus actividades y funciones para saber como crear valor a largo plazo (Edvinsson & Malone , 1999). La globalización se ha convertido en un fenómeno integrador, ya que, ha impulsado el desarrollo tecnológico, social, de calidad e innovación (García, Espinal, Arango, & Restrepo, 2016); contar con información será de gran utilidad para delimitar la marcha del negocio y conocer las necesidades del ambiente y de los potenciales clientes, logrando de esta manera dirigir eficazmente los recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar los objetivos establecidos (Amat. , 2002).

Por todas las turbulencias expuestas con anterioridad la contabilidad tradicional ha quedado obsoleta, por eso, se requiere buscar formas de satisfacer las necesidades corporativas para que ésta sea útil y represente fielmente la situación de la empresa.

Los presupuestos no han quedado alejados de esta realidad y se convierten en un instrumento de utilidad dentro de las organizaciones; buscando la forma de reinventarse, y así poder reflejar y preparar a las empresas para las situaciones que “vendrán” en un futuro, centrándose en dos aspectos: los intangibles que impregna la empresa en todos sus niveles y la responsabilidad social y ambiental.

En la antigüedad el valor de la empresa estaba representado en el balance y en los cálculos de ingresos y egresos proyectados. Al día de hoy no es así, por eso se debe contar con información de calidad, no importa que tan sofisticada sea una estrategia empresarial, si la misma se basa en datos obsoletos o de baja calidad aparejará resultados magros.

La intención de este artículo es dar a conocer el gran abanico de beneficios que puede aparejar la implementación de un proceso presupuestario dentro de las organizaciones para poder planificar con más propiedad el futuro y mejorar la *performance*.

Lo expuesto anteriormente lleva a cuestionarse como pregunta de investigación *¿cómo las empresas pueden simplificar el proceso de presupuestación, realizando diversas fases?*

El artículo comienza con un marco teórico sobre la importancia de gestionar correctamente la información, que es la aplicación de los sistemas de costos, qué es un presupuesto y proceso presupuestal. La siguiente sección es sobre la metodología a utilizar, la sección que continúa es acerca de la aplicación de conceptos. El artículo finaliza con las conclusiones que apareja realizar un presupuesto y poder guiarse por el mismo adaptándose a los cambios.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### ***i. Gestionar la información***

La relevancia de la comunicación organizacional dentro de la gestión de las organizaciones ha presentado un gran crecimiento desde 1950, colocándose en un lugar de privilegio dentro de las mismas (Gutiérrez, 1999). Las dimensiones de la comunicación

organizacional se podrán ver desde el aspecto de operaciones, en transacciones, aspectos estratégicos -misión, visión, valores-, que va a respaldar el control y seguimiento de las acciones de la misma (Kreps, 1995). La información al día de hoy es un elemento de poder para las funciones de planificación, organización y control, las empresas que cuentan con información detallada, veraz podrán obtener ventajas competitivas frente a sus competidores (Porter & Millar, 1986). De acuerdo a Burch y Strader para que la información sea de utilidad y genere ventajas competitivas, deberá estar completa, ser oportuna y fiable (Pérez & Coutín, 2005)-

La empresa debe tener su propia personalidad, la cual se compone de cómo “es” para sus empleados, lo que la empresa “expresa” al exterior sobre sí y, también lo que los externos “creen” de ella, o sea, la conjunción de esos aspectos será el resultado de la comunicación de acuerdo a la imagen que se lleva el consumidor del servicio. (Sanz de la Tajada, citado (Falcon, 2017)), como resultado de la gestión de esta información la empresa se dará a conocer al entorno y al consumidor por medio de un posicionamiento, implementación de valores y atributos de marca (Altamirano & Silva, 2018), se puede decir que con su gestión se accederá a un mayor valor social, y con ella se podrá gestionar problemas sociales (Porter, Ser competitivo, 2009), también necesitan contar con información exacta sobre la calidad del servicio y sus deficiencias para mejorar (Molina, 2003).

## **ii. Informes de costos y presupuestación**

La notable relevancia que ha presentado la contabilidad *en las empresas, la ha llevado a ser denominada como el “lenguaje de los negocios”* (Buffett & Clark, 2009). Por tal razón, debe ser equivalente a un sistema integral de la para guiar a la empresa (Farfán, 2010). Los empresarios deben adoptar mayor educación financiera para generar comportamientos, planificar gastos a futuro, recortar aquellos que no son sustanciales, administrar recursos escasos, y planificar estratégicamente la inversión a futuro (Ávila, Ramírez, Castañeda, & Monsreal, 2017). La empresa no ha tenido tantos retos como en la actualidad, no sólo es pensar en términos de innovación de productos y servicios, sino, que se debe adaptar la forma en la que se gestionan los negocios, por medio, de nuevos planteamientos y actitudes (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007).

En la antigüedad con el incremento de las jornadas laborales y ser audaz en los negocios eran garantía para obtener el éxito corporativo, sin embargo, al día de hoy el mercado está saturado de ofertas globales, poco diferenciadas, y con una demanda de precio en baja, siendo en este sentido fundamental analizar las desviaciones en costos y cantidades (Biosca, 2005). Los sistemas clásicos de contabilidad, que no llevan un correcto control de gestión están siendo cuestionados; debido a que no permiten realizar una toma de decisiones eficaz. (Chacón, 2007). La contabilidad de costos es una herramienta de suma utilidad para cualquier organización dado que logra que la misma funcione adecuadamente, ofreciendo un mejor manejo operativo, administrativo y de dirección de la empresa. Permitiéndole saber cuáles son sus costos de producción y venta sus servicios y productos, con un mejor control administrativo (Billene, 2010). Esto significa identificar, medir, reportar y analizar los costos que son parte de la comercialización y producción de bienes y servicios (Chang, Alba, González, López, & Moreno, 2016), es por ello que se fundamenta en la contabilidad tradicional y en el análisis administrativo (Gayle, 1999); para seleccionarlo se debe, primeramente, analizar las características y aspectos claves de la organización dentro de la cual se va a implementar, establecer objetivos para poder implantar eficazmente el sistema dentro de la empresa y determinar cómo se va a costear y a la vez. establecer los patrones de comportamiento que se van a perseguir (Horngren, Datar, & Foster, 2007). La contabilidad general no puede proporcionar la misma información que la contabilidad de gestión y administrativa (Hoffman & Bateston, 2002).

La Real Academia Española brinda la siguiente definición de costos “1. *m. Cantidad que se da o se paga por algo. Y 2. m. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario.*” (RAE, s/f). Un costo es un sacrificio de recursos económicos, es fundamental utilizar una misma unidad de medidas, como ser, unidades monetarias (González & Arciniegas, 2016). Por lo que, se puede decir que es una contraprestación económica, sacrificio de recursos monetarios que se brinda con el afán de recibir algún producto o servicio o desarrollar determinadas actividades que van a coadyuvar al logro de sus objetivos, expresados también en términos monetarios (Pérez, Ahu, Sori, & Aspiolea, 2017). Realizar una correcta asignación de costos es fundamental para

saber cuánto cuesta realizar el producto final de una manera oportuna, confiable y fiable (Martín & Mancilla, 2010) y además para adaptarse a las necesidades y exigencias de los clientes de acuerdo al ciclo de producción de las empresas (Suárez, 2019).

Por las razones expuestas anteriormente los gerentes deben entender el comportamiento de los costos de sus operaciones; si no lo realizan de esta manera, van a correr el riesgo de perder el control. Por estas razones es fundamental contar con información brindada por la rama de la contabilidad más administrativa. Esta información también será de utilidad para presupuestar, formular estrategias, invertir en investigación y desarrollo, planear la producción, fijar precios entre varias acciones más. Primeramente; se puede definir el *control de gestión* como la manera en que la empresa puede conducir determinado negocio u organización y como el conjunto de mecanismos que permiten orientar los esfuerzos, al logro de los objetivos organizacionales (Horngren, Datar, & Foster, 2007). Se deberán conocer las actividades que pueden brindar un mayor valor agregado al cliente y utilizar más eficientemente los recursos (Morillo & Cardozo, 2016), aquellas actividades que no generan valor se deben discontinuar (Hicks, 1998), contar con información de calidad es requerido para hacer perdurar las ventajas competitivas a largo plazo (Fiol, 1991). El planeamiento debe ser de utilidad para repensar las actividades de la empresa, para mejorarla, eliminarlas e incluso rehacerlas. El verdadero valor del presupuesto está en el proceso, más que en el resultado (Smolje, 2017).

Para que una organización funcione de forma correcta todos sus componentes deben comportarse y estar alineado a los objetivos de la empresa (Amat, Soldevila, & Castelló, Control presupuestario, 2002); con ello, se logrará orientar los esfuerzos humanos hacia el cumplimiento de metas corporativas, considerando aspectos cuantitativos y cualitativos (González & Arciniegas, 2016).

El presupuesto se puede definir como un plan de ingresos y egresos por actividades futuras y es un criterio para la toma de decisiones (Durán-Vargas, 2011), es también, el plan de acción propuesto por la empresa; expresado en términos cuantitativos, con el afán de poner el plan en marcha estrategias; al describir costos de producción, ingresos por

ventas, descuentos, se considera la información del pasado, financiera y no financiera (Horngren, Datar, & Foster, 2007). El proceso presupuestario en las empresas debería ser parte del análisis estratégico de la misma, se puede definir como: una expresión en términos monetarios con cierta estructura que cuenta con planes de acción a corto plazo (Campa, 2003).

La gestión en este sentido se serán todas aquellas acciones y actividades que se hacen para lograr determinados fines y utilizar más racionalmente los recursos de la organización (Mazariegos, Águila, Pérez, & Cruz, 2013). Dentro de los objetivos del sistema presupuestario: está informar la marcha esperada del negocio, coordinar los objetivos generales con los objetivos específicos de cada departamento, controlar el grado de cumplimiento de los mismos, incentivar a los diferentes funcionarios de la organización y tomar las medidas correctivas que sean necesarias, en el momento que se requiera (Amat. , 2002). Para conocer y medir el desempeño, como la calidad de los productos y productividad de la empresa, se debe realizar un análisis y valoración de existencias a corto, mediano y largo plazo (Graw, 2004).

Los presupuestos se utilizan con el objetivo de tener a mano ingresos y egresos futuros, poder trazar objetivos y metas financieras, controlar los costos fijos y asignar mejor los recursos, como también, para delegar autoridad (Jorgensen, 2002), cooperan en el cumplimiento de dos funciones primordiales dentro de la empresa, primeramente; formulan un plan de acción al futuro, ayudan en la planificación estratégica de la empresa, y a la vez, comparan los resultados reales con el plan predeterminado, lo que supone una función de control (Amat. , 2002), éste se compone por una estimación de la situación de la empresa, confección del presupuesto integral; incluyendo el estado de situación patrimonial, estado de resultados y flujo de caja, y finalmente, el control presupuestario .El presupuesto económico se asocia a las utilidades presupuestadas en el ejercicio siguiente, incluyendo los ingresos y egresos del período por categorías, el financiero proyecta los flujos de caja incluyendo los saldos iniciales y finales. El balance proyectado es un detalle de los activos y pasivos de la empresa y sus variaciones (Smolje, 2017).

En este sentido el control de gestión viene dado por ser una serie de acciones y actividades, realizadas con el afán de alcanzar los objetivos empresariales usando los recursos de forma más eficiente (Mazariegos, Águila, Pérez, & Cruz, 2013). Se va a realizar sobre los hechos y transacciones, de acuerdo a las necesidades empresariales (Amat & Campas, 2011), conduciendo a la empresa en determinada dirección, orientando los esfuerzos humanos para el logro de objetivos corporativo evaluando tanto aspectos financieros como no financieros (González & Arciniegas, 2016).

Para realizar un presupuesto se deben considerar las siguientes etapas: la *iniciación* es en el momento que los directivos funcionales coadyuvan a conjugar la visión global de la dirección con los aspectos fundamentales de las visiones específicas. Luego, se empieza a *elaborar un bosquejo del proceso*, es decir, estas áreas deberán elaborar variables y datos que consideren relevantes. La tercera etapa la *negociación* entre todas las áreas, dado que los recursos son escasos. En la siguiente fase se *consolidan* esos presupuestos o expresiones de deseos de cada área de la empresa (luego de negociar aspectos claves). En la siguiente fase comienza el proceso de *aprobación* del mismo, y correcciones. Y en la última etapa se *revisa* el mismo, dado, que siempre van a surgir hechos que los modifiquen (Amat J. , 2002). Los objetivos al realizar un presupuesto son: pronosticar los datos y actividades de la empresa, planificar financieramente a corto y mediano plazo, asignar los recursos que son escasos y medir los desempeños (Smolje, 2017). Los datos asociados a las decisiones patrimoniales y de financiamiento se traen a colación a partir de los estados presupuestados; no se, utilizan solamente para decidir, sino, que también para informar a la dirección. Los planes de acción se trazan y evalúan en base a los resultados obtenidos (Muñiz, 2017).

Es importante poder realizar una segregación entre los datos que son relevantes para la toma de decisiones y aquellos que no, debido a que pueden sesgar las conclusiones (Wyatt citado (Sampedro, Conde , & Gil, 2016)). La realización de estos informes ayuda a las organizaciones a pensar en términos globales (Bobadilla, 2014).

La mayor crítica viene dada que muchos presupuestos no participan completamente en la creación de valor de la empresa, porque, en muchas ocasiones se centran en los recursos económicos y no en los procesos (Lorain & Urquía, 2008). El otro inconveniente es que en muchas ocasiones los datos provistos en informes prospectivos generan cierta desconfianza en los números previstos a futuros, ya que, en ocasiones hay cambios en los mismos -desviaciones- (Billene, Contabilidad "integrada" para Pymes y Estudios Contables, 2006). La fijación de estándares no siempre se va a realizar de forma exacta y fiable, ya que, es muy complejo poder disponer de toda la información para hacer las revisiones. Lo que es cuestionado cuando se analizan las desviaciones de resultados (Amat, Soldevila, & Castelló, Control presupuestario, 2002), otro de los problemas en estos procesos es que muchas organizaciones no manejan información clara, ni precisa, de qué costo conlleva prestar determinado servicio (Hoffman & Bateston, 2002)

Por otro lado, es de menester destacar que muchos directivos no se conforman con los procesos de presupuestación dado que son extensos y costosos (Ripoll & Requena, 2005), por eso se desean llevar a cabo procesos de previsión que sean más dinámicos y generen valor para las organizaciones (Player, 2003).

### **III. FASES DEL PROCESO PRESUPUESTARIO**

El proceso de *Gestión Económica - Financiera* se basa en la planificación, organización, control y evaluación de los diferentes recursos que presenta la organización para mejorar los objetivos que se planteó. Lo primero que hay que hacer es planificar o sea anticiparse a lo que puede ocurrir, visualizar que tareas se van a llevar a cabo, ver quien es responsable en éstas, analizar que costos van a tener y cómo van a contribuir a los resultados económicos.

Posteriormente, hay que organizar estos recursos y archivarlos de forma correcta, se debe controlar que cumpla con los patrones preestablecidos, ya que, si no se controla; se desconocen los desvíos y no se pueden hacer las

correcciones pertinentes. Para ello la evaluación concomitantemente a las acciones es vital, debido a que cualquier desvío se puede corregir fácilmente y no afectar al plan, ni a los resultados.

Las empresas deben presentar estados financieros los cuales van a dar una visión de cómo se comporta la empresa en los principales aspectos. Éstos van a componer 4 estados principales más las notas explicativas de las políticas llevadas a cabo como así también de acciones o decisiones que tengan materialidad y relevancia y sea necesario dar una información adicional.

*Los estados financieros a presupuestar son:*

- *Estados de situación patrimonial o balance general:* que será una foto al momento X de la empresa, éste va a contener los activos que detenta la empresa (desglosado en activo corriente el cual podrá hacerse líquido en menos de 12 meses y activo no corriente el cual tiene una liquidez menor más de 12 meses será el tiempo en que podrá hacerse líquido) estos datos están registrados en el debe. Mientras; que en la otra columna que contiene estos estados, la denominada del haber se va a encontrar el pasivo y patrimonio (la suma de estos dos va a ser igual al activo). El pasivo también se va a desagregar en corriente y no corriente siguiendo el mismo criterio que se utilizó para el activo. Mientras, que el patrimonio se va a dividir en categorías como capital, reservas, resultados del ejercicio, utilidades retenidas, ajustes al patrimonio, etcétera. En todos los casos, se deben registrar transacciones y movimientos de acuerdo a la normativa contable adecuada.
- En el *estado de resultados* se va a demostrar todos los ingresos y los egresos, que tuvo la empresa durante el ejercicio económicos. Este estado va a seguir el criterio de devengo.
- Posteriormente; está el *flujo de fondos y efectivo* que va a demostrar el fluir de los fondos (es decir movimientos de efectivo y equivalente a efectivo), dentro de la empresa, y va seguir el criterio de lo percibido.
- Y un estado *de evolución del patrimonio* que se va a enfocar en cómo fue variando el patrimonio también en el ejercicio económico.

### ***i. Fase 1: Fijar objetivos corporativos***

En esta etapa cobra especial relevancia la planificación de la organización, elaboración de planes de acción, creación y comunicación de estrategias empresariales, y a la vez, implementación de diferentes indicadores que cooperen al logro de objetivos. Bajo un sistema de control tanto cuantitativo como cualitativos para compensar aquello que cueste cuantificarlo o brindar explicaciones que complementen los indicadores numéricos. Ahondando más de cerca los costos, objetivos y repercusión que puede tener cada uno de ellos. La información deriva de un gran caudal de lugares; puede ser interna como externa, por lo que, no hay que despojarse de ninguno de los medios ni de la contabilidad tradicional, analítica o social, pero, hay que complementarlas para poder tener un mayor conocimiento de las necesidades y perspectivas. Por eso, es fundamental contar con un equipo de trabajo: ya sean gerentes de áreas claves, así como los dueños, trabajando en conjunto con el contador de la entidad, pudiendo en conjunción interpretar y entender los datos y transformarlos en conocimiento. A la hora de realizar el presupuesto global debe participar por lo menos, un miembro de cada área, es ideal conocer los recursos que se van a destinar, poder negociar los mismos, y ver las perspectivas de acción, supone hacer bien las cosas correctas, es decir, dentro del ¿cómo? entre todos buscar la mejor relación posible entre los recursos que se necesitan y los resultados que se planean obtener (eficiencia), mientras, del ¿qué? es visualizar qué acciones nos llevan a conseguir los resultados que estamos buscando.

### ***ii. Fase 2: Relevar datos históricos y costos fijos y de productos***

Para poder confeccionar un presupuesto financiero generalmente se van a analizar y estudiar los datos históricos de la empresa, extraídos de informes financieros, estados financieros y sistemas de información contable.

Estos datos se relacionan con la cantidad de productos vendidos, comprados, descuentos realizados, precios de ventas, márgenes de rentabilidad y también los egresos que se tuvieron en el ejercicio de acuerdo a áreas e

importancia de los mismos, con éstos se hará un breve análisis de las razones que ocasionan los mismos.

El conocimiento de los niveles de ingresos y egresos propios del período anterior, se extrapolarán al ejercicio a presupuestar de acuerdo a la variación del tipo de cambio, efectos inflacionarios, perspectivas de crecimiento o retracción, a este paso, se le denominará “*crecimiento vegetativo del presupuesto*”.

**iii. Fase 3: Realizar una planificación financiera a corto, mediano y largo plazo**

Dentro de la planificación financiera se establece el desarrollo de la organización en el futuro, para ello se van a recibir ingresos, realizar egresos e inversiones, supone traer a colación proceso formal para la toma de decisiones que esté proyectado dentro del estado futuro de la empresa, estableciendo los mecanismos, cursos de acción o planes necesarios para lograr estos objetivos (ver tabla Nro. 1).

| Tabla Nro 1: Fuentes de información <sup>1</sup>                                     |   |  |
|--|---|--|
| Módulo   | Origen de datos   | Destino de datos   |
| Datos del mercado, y precios de productos.   | Es una fuente primaria.   | Se consideran la dimensión del mercado y las predicciones de crecimiento de acuerdo a análisis de expertos e históricos. |
| Cantidad de productos vendidos o esperados a vender -cuota de mercado de la empresa- | Los datos asociados al mercado y propios de la empresa  | Se consideran las ventas, análisis de ratios, crecimientos. Y datos propios del mercado.                                 |
| Predicción de precios  | Se utilizarán datos del mercado, en caso de ser, tomador de precio. Y si produce se conocerán los costos de | Los datos se utilizarán para el flujo de caja y estado de resultados.  |

<sup>1</sup> Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | producción y comercialización de la empresa, más su margen de ganancia esperado.        |  |
| Ventas de productos y servicios.                           | Se considerarán modelos de dimensión del mercado, cuota de mercados y precios de venta. | Los datos se utilizarán para el flujo de caja y estado de resultados.  |
| Inversiones actuales y a realizar a corto y mediano plazo. | Estado de situación de la empresa e inversiones esperadas a realizar.                   | Impacto en el estado de situación patrimonial, flujo de caja (en caso de pagarse en efectivo), y, solicitud de financiación e intereses. |
| Inventarios y bienes de cambio.                            | Estado de situación patrimonial, producción y compra de mercancía.                      | Impacto en costos de ventas, compras y saldos finales de bienes de cambio.   |

#### ***Fase 4: Elaboración de sub-fases del proceso presupuestal***

1. Para poder realizar una elaboración del presupuesto de ventas se debe considerar las unidades a vender de cada uno de los productos que comercializa la empresa o ventas en general y los precios esperado de ventas de los mismos. Posteriormente, de obtener esos datos se van a segregar las ventas entre las que son al contado y a crédito, serán un insumo para el Estado de Resultados Presupuestado (ERP), luego, con esos datos se puede proseguir a calcular deudores por ventas, que serán los datos que irán al Estado de Situación patrimonial presupuestado (ESPP), luego con ello se pueden calcular las cobranzas esperadas durante el ejercicio que serán un insumo para el Flujo de Caja presupuestado (FCP).
2. Luego; se van a presupuestar las compras de materia prima y los costos de ventas de los productos, teniendo en cuenta la siguiente ecuación  $Unidades\ a\ producir = Unidades\ que\ se\ venderán - Existencia\ inicial + Existencia\ final$ , los costos de venta serán parte del ERP, con ello se podrán calcular los saldos finales de bienes de cambio que van directo al ESPP, y los pagos efectuados por compra de materia prima que serán insumo del FCP.
3. Posteriormente, se van a ir hallando los gastos generales esperados, teniendo en cuenta los comerciales, de administración, de estructura, alquileres, suministros

externos, etcétera. Para poder calcularlos se realizará un análisis y evaluación de éstas a lo largo del tiempo y los cambios esperados al ejercicio presupuestado. Los mismos serán parte del ERP y dependiendo de la forma en que se paguen se incluirán o no en el FCP.

4. Si se van a realizar inversiones; las cuales van a impactar dentro del ESPP se debe calcular el monto esperado de las mismas, y prever de que manera se financiará, pudiendo impactar en el ESPP, FCP y ERP. Las amortizaciones de las actuales y futuras van a impactar tanto en el ESPP como en el ERP.
5. En caso de existir Impuesto al valor agregado se va a estimar el mismo, las deudas a acreedores fiscales impactarán dentro del ESPP y los pagos que se realicen en el FCP.
6. Se debe evaluar en esta fase si se va a recurrir a financiamiento de Corto Plazo (ESPP, -FCP), los intereses esperados (ERP) y los saldos de disponibilidades (FCP).
7. Finalmente; en caso que corresponda se calculará el impuesto a la Renta que impactará en los 3 estados presupuestados ERP por su generación, FCP por su pago y ESPP si queda una deuda pendiente de pago.

#### ***Fase 5: Elaboración de presupuestos generales***

El pronóstico de ventas e ingresos es el comienzo del presupuesto en acción; el presupuesto de ventas se puede realizar por semana, mes, trimestre, semestre, etcétera. Trayendo a consideración las ventas al contado y a crédito (dependiendo del plazo de pago de las mismas). Luego, de calcular las ventas estimadas se pueden calcular los deudores por ventas del período en cuestión (considerando las ventas a créditos), y plazos de pagos de las mismas.

Los costos operativos son proyectados luego de este proceso, y también los costos asociados a las ventas de estos productos y servicios que se calcularon con anterioridad. Hay que tener en consideración los bienes de cambio, dado que el costo de venta va a impactar dentro de los mismos. Asimismo, se deben considerar las compras durante el ejercicio y productos que pueden haberse desvalorizado, roto o quedado obsoletos.

El *Balance de situación provisional* se va a confeccionar de acuerdo a los datos que se obtuvieron en los auxiliares y presupuestos que se realizaron anteriormente. Se comienza con el balance anterior y se visualizan los incrementos y reducciones esperadas en cada una de las cuentas (ver tabla Nro. 2). Hay que considerar que las cuentas de activos se van a comportar al revés que las de pasivo y patrimonio, por la esencia propia de las mismas. En todos los casos se parte de los valores que se obtienen del saldo inicial, se suman o restan las variaciones esperadas, y se llega a un saldo final.

| Tabla Nro 2: Movimiento cuentas activo contable <sup>2</sup> |                                   |   |
|--|-----------------------------------|---|
| ACTIVO   | Incrementos                       | Reducciones   |
| <b>Bienes de uso</b>   | Más inversiones en bienes de uso. | Se le restan las bajas por comercialización de los bienes de uso.                                     |
| <b>Amortización acumulada</b>                                | Menos amortizaciones del periodo  | Menos amortización acumulada incluida en los bienes de uso que se dieron de baja durante el ejercicio |
| <b>Bienes de Cambio</b>                                      | Más compras de bienes de cambio   | Menos consumos por ventas o desuso  |
| <b>Deudores por ventas</b>                                   | Más ventas a crédito              | Menos cobros de venta   |
| <b>Caja y disponibilidades</b>                               | Más cobros                        | Menos pagos realizados en efectivo  |

| Tabla Nro. 3 – Movimiento cuenta de patrimonio y pasivo contable <sup>3</sup> |                            |                              |
|---|----------------------------|------------------------------|
| Pasivo + Patrimonio   | Aumentos                   | Reducciones                  |
| <b>Capital</b>  | Más incrementos de capital | Menos reducciones de capital |

<sup>2</sup> Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

<sup>3</sup> Elaboración propia en base a la información expuesta con anterioridad

**Tabla Nro. 3 – Movimiento cuenta de patrimonio y pasivo contable<sup>3</sup>**

| <b>Pasivo + Patrimonio</b>                 | <b>Aumentos</b>                               | <b>Reducciones</b>                           |
|--|---|--|
| <b>Reserva</b>                             | Más resultados acumulados llevados a reservas | Menos reducción de capital y uso de reservas |
| <b>Préstamos financieros y de terceros</b> | Más aumento préstamos                         | Menos devolución de préstamos                |
| <b>Acreedores</b>                          | Más compras                                   | Menos pagos a proveedores                    |

***Fase 6: Informe Ejecutivo sobre presupuesto***

Para acompañar el proceso presupuestario, el cual se caracteriza por ser numérico; se debe realizar un informe, que pueda facilitar su comprensión. Este informe debe contener una introducción, en la cual se presente el marco del presupuesto realizado a saber: objetivos trazados, planificación financiera a corto, mediano y largo plazo, vinculación con la planificación estratégica.

Luego, debe contener la razón o aval de las estimaciones realizadas para poder enmarcar al lector dentro del mismo, incluso es recomendable expresar los principales resultados abordados, indicadores claves de la empresa, relaciones entre variables, ratios, tales como, margen sobre ventas, nivel de actividad, rentabilidad presupuestada sobre activos y sobre el patrimonio, variación de activos y pasivos, de liquidez, de endeudamiento, nivel de activos y patrimonio, inversiones, vencimiento de deudas a corto y mediano plazo, flujos de fondos globales y por actividad si corresponde, liquidez, distribución de utilidades, cantidades que se esperan vender y comprar, precios de compra estimados y de venta, cotizaciones del tipo de cambio utilizadas (razones si correspondiere), erogaciones esperadas y todos aquellos datos que se consideran de utilidad para la toma de decisiones. A la vez, para complementarlos es recomendable realizar un análisis detallado del mismo. Es importante, que este informe no exceda las 4 páginas, ya que, la idea principal es expresar la situación presupuestada de la empresa, y brindarle al lector la forma de accionar de la empresa y juicio profesional tomado.

### ***Fase 7: Comparar resultados presupuestados y resultados reales***

Como se ha mencionado con anterioridad el proceso presupuestal es dinámico, lo que significa que está en continuo cambio y adaptación al mercado. Por eso, a medida que se desarrolla el ejercicio es importante comparar los datos que se presupuestaron y los que se obtuvieron.

### ***Fase 8: Analizar variaciones y errores para corregir en el futuro***

Toda la empresa busca alcanzar un nivel competitivo que sea adecuado, para ello deberá flexibilizar los procesos productivos, como también; rechazar los sistemas rígidos, mejorando los canales de comunicación, siendo eficaz y eficiente en todos los eslabones de producción, distribución y comercialización no mermando la productividad, ni agudizando los costos, sino, que se busca eliminar aquellos procesos que requieren recursos y no agregan valor o cambiarlos por otros que sean más eficientes. La toma de decisiones es un proceso mental en el cual el directivo va a recopilar la información que contienen los distintos informes de gestión y va a utilizarla de la mejor manera para orientar la performance empresarial y lograr el máximo valor para los accionistas y esto se va a lograr si es así también bajo la perspectiva de los clientes y con la motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores de la organización.

## **IV. CONCLUSIONES**

La importancia de realizar pronósticos de cara al futuro es indudable, las empresas están obligadas a presupuestar para poder posicionarse en el mercado y a la vez, deben considerar los pronósticos de sus competidores. El problema radica en que muchas previsiones no son comparadas con los datos reales obtenidos en la empresa. Por lo que, estos errores de cara al futuro se seguirán repitiendo una y otra vez, ya que, no se establecerán lineamientos para poder hacer previsiones más fundamentadas. El objetivo de los sistemas de control de gestión contable, no es comunicar los datos de forma detallada, sino, poder dotar a los directivos de datos más fehacientes, y poder dar un rumbo estratégico. Por

ello, se puede decir que para elaborarlo deben participar todas las áreas del negocio, y a la vez, es una premisa obligada la coordinación y comunicación en todas las áreas.

Hay que tener en cuenta los usuarios externos de la información contable son aquellos Individuos y empresas que van a tener cierto interés financiero en la entidad, no obstante, ellos no están involucrados en las operaciones de la empresa; pueden ser propietarios, acreedores, sindicatos, agencias gubernamentales, proveedores, clientes, asociaciones, público en general.

Es muy importante realizar este tipo de informes, dado que ayudan a tomar decisiones, a la vez de ser útil para evaluar la cantidad, oportunidad e incertidumbre de los flujos de efectivo futuros, y también información de calidad acerca de los recursos con los que cuenta la empresa, los derechos que posee frente a esos recursos y la forma que van a variar en el tiempo.

Poder presupuestar es fundamental debido a que los gerentes utilizan la información de la contabilidad administrativa para elegir una estrategia, comunicarla, y determinar la mejor forma de ponerla en marcha (Horngren, Datar, & Foster, 2007). El proceso de presupuestación sigue una consecuencia temporal y de pasos de acción ordenados, demandando la participación de toda la organización, su apoyo será fundamental debido a que guiará el proceso de acción de la empresa y consecución de metas y objetivos.

Los cambios producidos en los negocios por la globalización, crecimiento de la relevancia del social media, ciclo de vida corto de los productos, competencia global, aumento del poder de los consumidores, han generado que el presupuesto en lugar de convertirse en una reliquia, pase a tener un lugar fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que, coopera a pronosticar el futuro, es de gran utilidad dado que permite traducir la estrategia y objetivos empresariales en resultados concretos que pueden ser comprendidos en el seno de la organización y traducidos en actividades. Es un elemento dinámico está en continuo cambio y adaptación al entorno y sus fluctuaciones. El proceso presupuestario no tiene fin, sino, que continuamente se está reinventando.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altamirano, M., & Silva, J. (2018). Capítulo 2. La importancia del personal branding para la competitividad laboral. En *Innovación y competitividad de negocios, perspectivas para el desarrollo económico*. Zona Centro Guadalajara, Jalisco: México: Ediciones.

Amat, J. (2002). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Grupo Planeta.

Amat, J., Soldevila, P., & Castelló, G. (2002). *Control presupuestario*. Barcelona: Gestión 2000.

Amat, O., & Campas, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit.

Ávila, B., Ramírez, D., Castañeda, S., & Monsreal, A. (2017). La educación financiera en el sector metalmecánico, en micro y pequeñas empresas hidalguenses. *Revista Visión Contable*, (15), 129-154.

Billene, R. (2006). *Contabilidad "integrada" para Pymes y Estudios Contables*. Buenos Aires: La Ley

Billene, R. (2010). *Costos: cómo implementar de manera sencilla sistemas extra contables de costos para Pymes*. Buenos Aires: La Ley.

Biosca, D. (2005). *200 controles para asegurar el Beneficio en la Hostelería*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bobadilla, D. (2014). Gestión ambiental: una mirada desde la contabilidad. *Activos*, 227-241.

Buffett, M., & Clark, D. (2009). *Warren Buffett y la interpretación de estados financieros: Invertir en empresas con ventaja competitiva*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Campa, F. (2003). Aspectos clave en el proceso de presupuestación en la empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, pp. 63-83.

Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad contable faces*, 10(15), 29-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/257/25701504/>.

Chang, L., Alba, M., González, N., López, P., & Moreno, M. (2016). La importancia de la contabilidad de costos. *ITSON*.

Durán-Vargas, E. (2011). Presupuestarían bajo incertidumbre. *Cuadernos de Contabilidad*, 12(30), 309-326.

Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.

Falcon, J. (2017). *La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación" online": el caso de la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Edicom.

Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365. recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0).

Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 191-211.

García, J., Espinal, M., Arango, L., & Restrepo, Y. (2016). Reportes integrados y generación de valor en empresas colombianas incluidas en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 73-108.

Gayle, R. (1999). *Contabilidad y Administración de Costos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

González, O., & Arciniegas, J. (2016). Sistemas de gestión de calidad. *Ecoe Ediciones*.

Graw, D. (2004). *Principios de prácticas de contabilidad*. México: Mc. Grill.

Gutiérrez, M. (1999). Teoría matemática de la comunicación y teoría semántica de la información. *Teorema Vol. XVIII/2*, p. 77-100 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4254150.pdf>.

Hicks, D. (1998). *El sistema de costos basado en actividades*. Ciudad de México: Alfaomega.

Hoffman, K., & Bateston, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. (Vol. 2da edición). México: Internacional Thomson Editores, S.A.

Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. Ciudad de México: Pearson.

Jorgensen, B. (2002). Borealis. *Harvard Business School Cases*, 9(102-048).

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.

Lorain, M., & Urquía, E. (2008). ¿Es el fin del presupuesto? Una revisión de las nuevas tendencias sobre presupuestación. *Partida Doble*, 1(201), 84 a 97.

Martín, V., & Mancilla, M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 5(9), 68-75.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, 65-83.

Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). El control interno de una productora de café certificado.

Molina, O. (2003). Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 6(6), 25-32.

Morillo, M., & Cardozo, C. (2016). Sistema de costos basado en actividades en hoteles cuatro estrellas del estado Mérida, Venezuela. *Innovar*.

Muñiz, L. (2017). *Check-List para el diagnóstico empresarial. Una herramienta clave para el control de gestión*. Madrid: Profit.

Pérez, R., Ahu, M., Sori, Y., & Aspiolea, L. (2017). Modelo de gestión estratégica de costo para instalaciones hoteleras. *Universidad&Ciencia*, 6, 452-475.

Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6), Recuperado en 21 de septiembre de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielophp?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600004&l-ni=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielophp?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&l-ni=es&tlng=es).

Player, S. (2003). Why some organizations go “Beyond Budgeting”. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, pp.3-9.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.

Porter, M., & Millar, V. (1986). How information gives you competitive advantage. Existe traducción al castellano: “Como obtener ventajas competitivas por medio de la información”. *Harvard Business Review*.

RAE. (s/f). *RAE*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/costo>

Ripoll, V., & Requena, A. (2005). Puntos débiles de la presupuestación y su impacto en la competitividad de la empresa. *Harvard Deusto, Finanzas y Contabilidad*(66), pp 42-49.

Sampedro, E., Conde, J., & Gil, D. (2016). Relación entre los sistemas de contabilidad y control de gestión y los sesgos en la evaluación y toma de decisiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 6.

Smolje, A. (2017). *El presupuesto hoy: Investigación y propuestas*. Buenos Aires: Edicon: Fondo Editorial Consejo.

Suárez, M. M. (2019). ¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones? *Inquietud Empresarial*, 19(2), 39 - 51.