

# LOS PRESUPUESTOS: SUS OBJETIVOS E IMPORTANCIA

*Carlos Vicente Ramirez Molinares<sup>1</sup>*

## INTRODUCCIÓN

La gestión de las empresas se realiza en un entorno muy complejo, por eso, es de vital relevancia que para alcanzar el éxito en toda organización, se haga una adecuada planeación de las actividades futuras, un control eficaz de las mismas y una adecuada coordinación entre ellas. Las labores anteriores, se pueden realizar eficientemente mediante los presupuestos, los cuales cuantifican los planes cualitativos (políticas, estrategias, etc.), lo que permite contar con un plan de acción de fácil interpretación para quienes deban cumplirlos, por cuanto éstas no están sujetas a interpretaciones.

El presupuesto debe cubrir todas las áreas de una organización, de manera que la información que se maneje represente un plan de acción, para las personas que realizan las actividades empresariales. El presupuesto es una herramienta esencial en la administración de una empresa, pero depende del esfuerzo que se ponga en su elaboración e implementación.

## ETIMOLOGÍA DEL PRESUPUESTO

La palabra presupuesto se compone de dos palabras latinas: PRE = que significa “antes de” y SUPUESTO = indica “hecho, formado”, por consiguiente, presupuesto significa “Antes de hecho”.(Del Rio, 2009)

## ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de provenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente (Del Rio, 2009).

## DEFINICIONES DE PRESUPUESTO

En realidad no existe una única definición de presupuesto, ya que cada autor pretende dar una connotación distinta de lo que es el presupuesto, por lo tanto, a continuación

---

<sup>1</sup> Contador Público, Ingeniero Industrial, Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales, Magister en Administración. Docente investigador de la Universidad Libre, Sede Cartagena. Docente Asociado de la Universidad de Cartagena



EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
Fines de siglo XVIII	Inglaterra	El ministro de Finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
<u>1820</u>	Francia y otros países europeos	Adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental.
<u>1821</u>	E.U.A.	Implantan un presupuesto rudimentario en el gobierno.
Después de la 1ª guerra mundial	Toda la industria	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.
<u>De 1912 a 1925</u>	E.U.A.	La iniciativa privada comienza a observar que se puede utilizar para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional. A partir de esta época se exportó de América a Europa.
<u>1930</u>	Ginebra, Suiza	El primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, integrado por 25 países, donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional
<u>1931</u>	México	Empresas de origen norteamericano, como La General Motors Co. y después la Ford Motors Co. establecieron la Técnica Presupuestal.
<u>1946</u>	E.U.A.	El Departamento de Marina, para 1948 presentó el presupuesto por Programas y Actividades.
Postguerra de la 2ª guerra mundial	E.U.A	La administración por áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre finalidad.
<u>1961</u>	E.U.A	El Departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos.
<u>1964</u>	E.U.A	El Departamento de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.
<u>1965</u>	E.U.A	El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
<u>1970</u>	E.U.A	La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero.

Fuente: El presupuesto. Cristóbal del Río González. Cenage Learning. Edición 10ª . 2009

se presentan los enunciados que plantean algunos autores.

- Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Ramírez, 2005, p.270).
- Es la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Así, sirve como un importante instrumento de dirección; es quizás la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande (Kafury, 1996, p.55).
- Un presupuesto, es una hoja de trabajo, que describe su estilo de vida (o tipo de vida). Un presupuesto, es para su

programa de equilibrio financiero, lo que una dieta es, para su programa de equilibrio físico. El objetivo primordial de un presupuesto, es mejorar su situación en un futuro, con un sistema de gasto disciplinado (Klosowski, 1991, p.38).

- Un instrumento muy utilizado para el control administrativo, es el presupuesto. Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa convertido en números (Koontz, 2005, p.128).
- Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa (Burbano & Ortiz, 1995, p.11)
- El presupuesto es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas (Mendoza, 2004, p.3)

En términos generales, se puede decir, que un presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades que en el futuro se realizarán en una empresa, con la finalidad de utilizar de una manera más productiva sus recursos, para que pueda alcanzar sus metas. Es un plan de acción encaminado al cumplimiento de una meta, la cual debe expresarse en términos de valores y financieros y cumplirse en un tiempo determinado, bajo ciertas condiciones estipuladas.

## OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Según Del Rio (2009), los objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprende o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como los autores sobre la materia lo presentan, ya que sólo los enmarcan en la Planeación y en el Control, pocos agregan la Dirección. Ahora para detallar cada uno de los objetivos del presupuesto, el autor Del Rio, primero cita un concepto general de la Etapa del Proceso Administrativo, para enseguida indicar el o los objetivos del presupuesto en cada etapa:

### De Previsión (Preconocer lo necesario)

*Concepto:* Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

*Objetivo del presupuesto:* Tener de manera anticipada todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

En el mundo actual, las empresas que se administran con base a la intuición están perdiendo competitividad; por lo tanto, deben elaborar sus planes estratégicos teniendo en cuenta todos los factores tanto internos como externos que puedan afectar el plan estratégico, para estar preparados, ante los posibles cambios que se presenten en el entorno empresarial.



## De Planeación (¿Qué y cómo se va a hacer?)

*Concepto:* Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, a través de las cuales se determinan los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan básicamente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de llevar a cabo la estimación, ya que además de los datos históricos, es indispensable enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

*Objetivo del presupuesto:* Planificación coherente, unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

## De Organización (¿Quién lo hará?)

*Concepto:* Estructuración técnica, de las interrelaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una

empresa, con el fin de alcanzar su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Una vez se han establecidos los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los de cada uno de los departamentos y/o áreas funcionales de la empresa, que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El conjunto de actividades equivale a establecer en la organización divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a realizar tantos presupuestos como áreas funcionales y/o departamentos haya en la empresa.

La elaboración de los presupuestos para cada uno de los departamentos, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al presupuesto como elemento para modificar la estructura de la empresa, en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la empresa, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

*Objetivo del presupuesto:* Que exista una adecuada, concreta y funcional estructura y desarrollo de la empresa.

Según Welsch & Cols (2005, p.5), organizar es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

### **De Coordinación o Integración (Que se haga y se formen en orden, en lo particular y en lo general)**

*Concepto:* Desarrollo, mantenimiento y obtención armoniosa de las actividades de la empresa, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran la organización.

La influencia y característica coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va formando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la institución.

*Objetivo del presupuesto:* Un engranaje estrecho y coordinado de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la organización.

La coordinación dentro de una organización debe enfocarse en optimizar los recursos,

incrementar la productividad, en el caso de las empresas de carácter público o del estado, la coordinación debe verse reflejada en el cumplimiento de la misión y visión para la cual fueron creadas, cada una de sus funciones, han de mantener un orden, priorizando por encima de todo un flujo de comunicación e información que sea de calidad, es decir, que los datos e informes sean entregados en el momento y lugar adecuado, así mismo que toda comunicación, sea dada a conocer de manera global, es decir a todos los colaboradores de la entidad.

### **De dirección (Guiar para que se haga)**

*Concepto:* Es la función directiva y/o ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los trabajadores de la empresa, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir, el presupuesto da lugar a que se realice una buena dirección de la organización.

*El objetivo del presupuesto:* ayuda enormemente en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como herramienta correcta para dirigir y guiar a los colaboradores de cada una de las áreas funcionales de la empresa.



## De Control (Ver que se realice)

*Concepto:* Es la acción a través de la cual se determina si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controlada del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o las desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir, oportunamente las deficiencias existentes, o estimular los tinos resultantes.

*Objetivo de El Presupuesto:* comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiadles, para hacersuperaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

En la práctica, las funciones del proceso administrativo, no se realizan ni se analizan de manera individual, son inseparables y se entrelazan de manera permanente, conllevando a un proceso que se da en todo nivel o en cualquier área de la organización, por ejemplo, se planifica el control y se controla la coordinación.

## REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Afirmar que el presupuesto tuvo éxito, o

que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido iguales a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la organización alcanzando una mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas responsables de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como:

### 1) Conocimiento de la Empresa.

Es importante que se tenga un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si el presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tienen razón de ser y no servirá de nada. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los objetivos indican a dónde se quiere llegar, van a señalar el campo de operaciones, determinaran su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las políticas serán las directrices a seguir para saber enfrentarse a las diversas situaciones que se presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todo sus accionar.

En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para

definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área y todas las personas que la conforma.

### *2) Exposición del plan o política.*

Una vez definidos con claridad los criterios de los directivos respecto al plan, es conveniente que se dé a conocer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Su fin es informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. También, se incluirá el período que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo diligenciarlas, y toda la información necesaria.

Es importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto se pongan de acuerdo con todas y cada una de las actividades que se van a realizar y lo más importante que conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil la realización del trabajo. En algunas organizaciones puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados.

### *3) Coordinación para la ejecución del plan o política.*

Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es indispensable la

presencia de una persona que actúe como coordinador de todas las áreas funcionales de la empresa que intervienen en el plan; a esta persona se le puede denominar Director del Presupuesto.

Por supuesto, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque, el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global, como un todo.

Es claro, que la responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre su Director, pero los funcionarios las diferentes áreas tendrán la obligación de suministrarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración; por eso, la importancia de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Para sincronizar las distintas actividades de cada área, se elaborará un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada área deberá tener lista la información necesaria para que las demás áreas de la empresa puedan desarrollar las estimaciones.

Con toda la información y el calendario de actividades, el Director del presupuesto realizará su labor de coordinación y procurará que las operaciones se lleven a



cabo en el tiempo establecido, haciendo las comparaciones periódicas requeridas y obteniendo las desviaciones.

#### 4) Fijación del Período Presupuestal

Un requisito indispensable para ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa. Es conveniente que coincidan las estimaciones con los resultados para que se puedan realizar las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En síntesis, es recomendable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar cada mes los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de determinar las desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

#### 5) Dirección y Vigilancia.

Con el plan aprobado, cada área de la empresa empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes. El paso siguiente es revisar de manera periódica las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

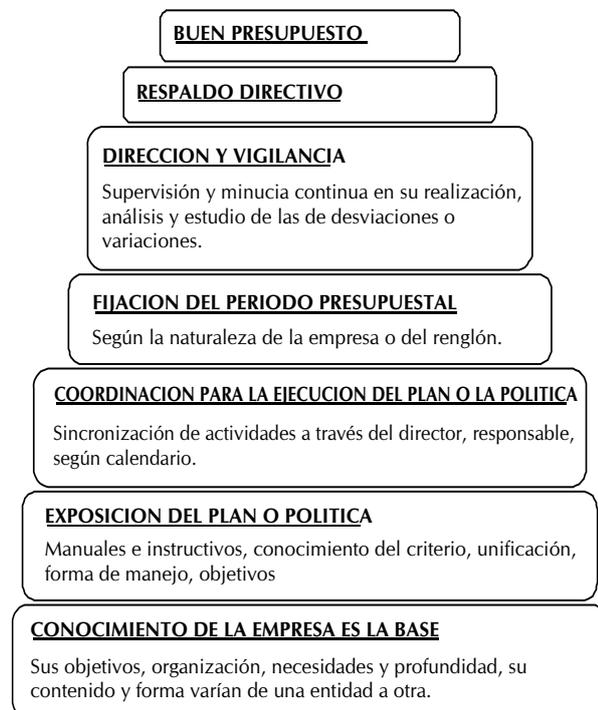
Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de supervisarlos tenga los conocimientos necesarios para observar que

se cumpla y se realicen las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de dirección y de control para la administración de la empresa.

#### 6) Apoyo incondicional de la alta dirección.

Es importante el apoyo que se tenga por parte de los directivos en la implantación del presupuesto, pues es indispensable para su buena realización y desarrollo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.

En el diagrama que se muestra a continuación, se presenta un resumen de los requisitos de un buen presupuesto.



Fuente: El presupuesto. Cristóbal del Rio González. Cenage Learning. 10ª Ed. 2009

## CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

A continuación se señalan las características más importantes de los presupuestos:

### 1) De formulación

a) *Adaptación a la empresa*: La elaboración del presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, y debe adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre fundamentos científicos (en ciertos casos) de las operaciones que la empresa realizó en el pasado, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

- *Previsión, planeación, organización, coordinación, dirección, y control de funciones*:

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de llevarlos a cabo han estado basados en un plan; la persona que formule el presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se lleva a cabo de manera formal, hay que tener en cuenta que los planes no se realizan en el momento en que se presenta una situación favorable o desfavorable, por el contrario, deben tener una proyección futura y encaminarse hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables para un mejor funcionamiento del presupuesto se encuentran:

- Dividir el presupuesto en tantas partes, como responsables de áreas funcionales haya en la empresa, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por su respectivo presupuesto.
- Es necesario que los presupuestos operen dentro de un mecanismo contable, de fácil comprobación, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- En la elaboración del presupuesto, es recomendable, no dar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- Realizar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

### 2) De presentación

a) *Cumplimiento de las normas contables y económicas*: Los presupuestos si se usan como instrumento de la administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y cumplir cabalmente con la estructuración contable existente.



### 3) De aplicación

a) *Elasticidad y criterio*: Las permanentes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los directivos de la organización a realizar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente cortos, por lo que se requiere que los presupuestos se apliquen con elasticidad y criterio, debiendo éstos permitir cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

## IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Las empresas se encuentran en un entorno económico en donde lo predominante es la incertidumbre, por lo tanto, los riesgos que se tienen que asumir son mayores, de allí la importancia de elaborar presupuestos porque:

- a) Ayudan a minimizar los riesgos en las operaciones de la empresa.
- b) Sirven de mecanismo para la revisión permanente de las políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia las metas establecidas
- c) A través de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- d) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- e) Sirven para establecer controles financieros en la empresa.

- d) Mide el desempeño de las distintas áreas de la empresa y provee unas metas comparables en cada una de ellas en forma global.
- e) Estipula el límite y alcance los desembolsos realizados por la empresa.
- f) Determina por centros de responsabilidad, los responsables de su aplicación.
- g) Genera claridad en la comprensión de las metas de la empresa.
- h) Presenta por anticipado el monto de los gastos de las actividades que se realizarán en la empresa.
- i) Reduce al mínimo los costos por compras innecesarias, despilfarros de materiales, tiempo, etc.,

## VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

La realización del presupuesto en una empresa, puede generar entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Se dispone de un instrumento por el cual las actividades de la empresa se desarrollan de acuerdo a un plan global coordinado.
- b) Posibilita la acción o adopción de medidas con suficiente antelación permitiendo juzgar los acontecimientos con la perspectiva adecuada.
- c) Permite establecer un mejor control de los estándares de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ya que estos sirven como base para la elaboración del presupuesto.

- d) Permite trabajar con costos promedios.
- e) Ayuda al manejo financiero de la empresa.
- f) Permite medir la eficiencia de cada uno de los responsables de las diferentes áreas de la empresa.
- g) Facilita el control administrativo en la empresa
- h) Facilita la utilización óptima de los diferentes recursos de la empresa
- i) Aumenta la participación de los diferentes niveles de la organización

### **DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto como herramienta presenta entre otras las siguientes desventajas y limitaciones:

- a) Los datos que se incluyen en el presupuesto son basados en estimaciones, por lo tanto, se debe considerar la posibilidad de error en las estimaciones, cuando se analizan las diferencias entre los datos reales y los presupuestados.
- b) Su preparación e implantación es costosa y requiere de tiempo.
- c) El control presupuestario, es una herramienta en la dirección de la empresa; es decir, no debe pensarse que la suplanta de alguna manera sino que es un auxiliar importante.
- d) Un sistema presupuestario no puede implantarse se imprevisto, para su utilización en condiciones satisfactoria son

necesarios que se cumplan con algunos requisitos básicos, dentro de los cuales, el factor tiempo y la experiencia acumulada tiene un papel relevante.

- e) Sus resultados no se deben esperar de manera inmediata.
- f) Su ejecución no es automática, es necesario que el personal de la empresa comprenda la importancia de ese instrumento.

### **CONCLUSIONES**

Los presupuestos son las herramientas que ampliamente se usan para el control administrativo, considerados habitualmente como los instrumentos de control por excelencia en las empresas. Se utilizan en forma general como mecanismos de ayuda para alcanzar los objetivos (eficacia) con una racionalización óptima de los recursos (eficiencia).

En la realización de los presupuestos, deben participar cada una de las áreas funcionales de la empresa, pero es la gerencia quien debe dar las directrices generales para la elaboración de los diferentes presupuestos. Corresponde generalmente al gerente y/o directos del área financiera, coordinar el proceso presupuestario y determinar fechas y plazos para la culminación.

Cuando se elabora un presupuesto para la empresa, en realidad lo que se está haciendo es planear su futuro. Entonces hay que preguntarse cuánto se piensa vender, qué se necesita hacer para lograrlo, cuánto se tiene que gastar y, lo



más importante de todo, saber cuánto se va a ganar en un periodo. Obviamente, esto es una estimación que puede hacerse de acuerdo con la experiencia de los responsables de las áreas funcionales y de la información que se conoce sobre el entorno.

Afirmar que el presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido iguales a los presupuestados, sino que se presentó una mejoría en los resultados alcanzado por la empresa logrando una mejor o mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como: conocimiento de la empresa, exposición del plan o política, coordinación para la ejecución del plan o política, fijación del período presupuestal, dirección y vigilancia y el apoyo incondicional de la alta dirección.

Entre las ventajas de planear y realizar presupuestos están: facilitar la utilización racional de los recursos, obtener eficiencia en las operaciones, ayudar a lograr una óptima planeación de las empresas y mostrar los resultados que se obtendrán al poner en práctica los planes.

No obstante, aunque elaborar presupuestos ayuda a manejar una empresa, también posee sus desventajas y limitaciones, debido a que están basados en estimaciones, en supuestos, y si no se realizan bien, no se alcanza ningún resultado que beneficie. Además, permanentemente hay que adaptarlos y actualizarlo, porque se corre el riesgo de perder el trabajo que representó realizarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Burbano, J & Ortiz, A (1995). Los presupuestos (2ª Ed.). Santafé de Bogotá. Mc-Graw Hill.
2. Del Rio, C. (2009). El presupuesto (10ª Ed.). México. Cenage Learning.
3. Kafury, M. (1996). Administración Financiera (5ª Ed.). Bogotá. Universidad Externado de Colombia.
4. Klosowski, A (1991). Finanzas personales equilibradas (1ª Ed.). México. Trillas.
5. Koontz, H. (2005). Administración, una perspectiva global (7ª Ed.). México. Mc-Graw Hill.
6. Mendoza, C. (2004). Presupuestos para empresas de manufactura (1ª Ed.). Barranquilla. Ediciones Uninorte.
7. Ramírez Padilla, David Noel (2005). *Contabilidad Administrativa*. Mc Graw Hill. Séptima Edición. México,
8. Welsch, G & Cols (2005). Presupuestos (6ª Ed.). México. Pearson.
9. Welsch, Glenn A (1979). Presupuestos: Planificación y control de utilidades (4ª Ed.) Madrid: Editorial Dossat S. A.