

CAPITULO I

GENERALIDADES

- 1.- El presupuesto como auxiliar
de la administración.
- 2.- Elementos de los presupues -
tos.
- 3.- Diversas clases de presupues
tos.

Dentro de las funciones o etapas de la Administración se encuentra la planeación, que es el elemento mediante el cual se concibe y estructura la implantación de una empresa o cualquier otro fin a producir u obtener. En esta etapa se preveen las probables situaciones por las que tendrá que atravesar la empresa para la consecución de sus fines, con el objeto de considerar anticipadamente las condiciones internas y externas de la propia empresa, regulando por lo tanto las funciones de ventas, producción y finanzas, con el objeto de condicionar los elementos que nos serán necesarios para la operación del fin propuesto y preveer anticipadamente la satisfacción de nuestras necesidades.

Planear significa imaginar, idear, proyectar, trazar; es decir, preveer las cosas anticipadamente de los hechos, basados en los estudios o experiencias anteriores para así proyectar lo que se va a hacer, o quiera que se suceda en el futuro.

El campo del Contador Público no es el dominio de los métodos de registro de hechos pasados. Su meta y su campo son el análisis de éstos para con base en ellos, preveer los venideros; es decir, conocer para preveer y preveer para actuar.

1.- EL PRESUPUESTO COMO AUXILIAR DE LA ADMINISTRACION

Los presupuestos se conocen desde el siglo ---- XVIII, período durante el cual se dió por llamar así al Estado de Cuenta que presentaba el ministro de finanzas al -- parlamento Inglés. En él se mostraban los gastos del año an -- terior y la estimación de los gastos del siguiente año, - - siendo ello la base para fijar el programa de impuestos a - recaudar.

W. A. Patton (1) nos dice: "El origen de los -- presupuestos se asocia generalmente con la administración - oficial y los últimos años en los Estados Unidos se ha dedi -- cado mucha atención a los presupuestos de la ciudad y sus - municipios, los condados o distritos, los estados y el go -- bierno nacional.

Originalmente los presupuestos fueron utiliza -- dos exclusivamente en la administración pública y no fué si -- no hasta después de la segunda guerra mundial cuando los em -- presarios pensaron en emplear los presupuestos en la admi -- nistración de sus empresas, lo cual ha venido dando magnífi -- cos resultados en algunos países como Estados Unidos, Ingla -- terra, Alemania y Francia.

Actualmente en nuestro país se ha dado bastante

(1) W. A. PATTON. Manual del Contador P. 1259 Ed. U.T.E.H.A.

impulso a la técnica del uso de los presupuestos, ya que se ha visto el gran beneficio que reporta el control presupuestal en una empresa.

La palabra presupuesto es de origen Francés, --viene de bougette o bolsa, fué en su origen sonónimo de control de gastos. Algunos autores definen el presupuesto como el cálculo de los gastos por realizar para la consecución de un fin, mas es necesario no solo conocer los gastos sino también lo más importante de toda empresa, sus ventas, las cuales son el centro de todas las operaciones, puesto que por medio del cálculo anticipado del monto de las mismas podremos presuponer el monto de los gastos y costos a realizar conociendo, por lo tanto, el margen de utilidad, elemento esencial de toda empresa, ya que de no realizarse éste se pierde todo objetivo como empresa y deja de ser una ----fuente productora de bienes económico-sociales.

La determinación de la probable utilidad es precisamente una de las principales funciones del presupuesto, ya que es un estado de pérdidas y ganancias proforma, se conoce el monto de la utilidad que se desea obtener, lo que es de suma importancia, puesto que éste, es el fin primordial de toda empresa.

Con lo anterior y teniendo una idea más clara de los ideales de los presupuestos, podremos formular la si

guiente definición: Presupuesto es el cálculo anticipado de las operaciones a realizar para la consecución de un fin. - Para todo cálculo anticipado es necesario contar con bases-ciertas y probabilidades relacionadas con las mismas. Los - artistas del renacimiento tuvieron como inspiración para la creación de sus obras la belleza y el perfeccionamiento --- creado por sus antecesores, lo cual fué realizado, transfor- mado y adaptado al sentimiento del artista que creaba y del público que se complacía con la obra. Así los presupuestos-analizan los datos obtenidos a través de los años o tiempo-de operaciones, esto es, han sido obtenidos en una experien- cia pasada, la que será objeto de consideraciones para el - futuro a realizar.

Sabemos que la administración es la técnica por medio de la cual se planean, dirigen y controlan las operaciones a desarrollar en una empresa. La administración empírica dejó de existir hace tiempo, haciendo a raíz de ella - una administración científica, como la llamaban Taylor y -- Fayol, o simplemente una administración planificada, la --- cual para su concepción ha tomado una experiencia suminis- trada por los antiguos administradores, quienes a base de - esfuerzos, tentativas y fracasos, dieron las bases para una substitución del criterio personal por una técnica original en las experiencias realizadas.

La administración no debe estar al mando de un sólo hombre como anteriormente se concebía al administrador, ya que se volvería a caer en la Administración empírica, imponiendo su voluntad, su fuerza, actuando por sí solo influenciado por sus prejuicios, peculiaridades; -- puesto que un hombre solo, único en el poder o gobierno, aprovecha la experiencia y concurso de los demás, únicamente a la medida de sus deseos; hoy es todo lo contrario, el administrador se rodea de gente capaz, colaboradores que le siguen el paso, administradores que lo auxilian en cada una de las funciones propias de la empresa y de la cual él es el responsable ante los accionistas y ante la sociedad en general.

La administración está integrada por cuatro -- funciones o fases: previsión o planeación, organización, dirección y control. Si analizamos cada una de estas funciones no podemos decir donde ni cuando termina una para iniciarse otra; lo mismo sucede con los presupuestos, los cuales observan las fases de la administración para el logro de sus fines, ya que van formando parte de cada una de ellas, completándolas y reafirmandolas. Existe un principio que dice: "Lo accesorio sigue la suerte a lo principal", así los presupuestos siguen a la administración normandola y auxiliándola en todas sus fases.

2.- ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Los elementos de los presupuestos son:

- a).- Planeación
- b).- Organización
- c).- Dirección
- d).- Control

a).- Planeación.- La planeación o previsión, como anteriormente dije, es la base de todo presupuesto, mas no será en ningún momento basada en simples deseos. Toda previsión o planeación presupuestaria deberá basarse en hechos pasados, en el estudio y análisis de esos hechos, de sus tendencias en previsiones teóricas y perfectamente calculadas, en fin, la previsión presupuestaria deberá alejarse lo más posible de los simples deseos y conjeturas, cada previsión será consecuencia de un razonamiento que parte de un hecho para llegar a otro en el futuro, sin que se rompa su relación de causa a efecto, ya que toda variación será valorizada y analizada para su corrección en posteriores previsiones.

b).- Organización.- Al referirse a la organización dentro de la administración, se dice-

que organizar es dotar a la empresa de los organismos necesarios para que ésta adquiera vida. Ahora bien, la técnica presupuestal hace uso de la organización para separar las funciones y responsabilidades de cada una de las personas integrantes de la empresa delimitándolas con el objeto de evitar confusiones y duplicaciones de trabajo.

La organización de los presupuestos se basa para su distribución, en un orden jerárquico, existiendo coordinación ininterrumpida entre jefe y colaborador para precisar los objetivos y el control, así como también entre los jefes, quienes establecerán y apropiarán el encadenamiento de cada uno de los presupuestos.

- c).- Dirección.- En administración se dice que - dirigir es ejercer la autoridad de mando;-- dentro de los presupuestos la autoridad es delegada y la responsabilidad es fijada a cada uno de los jefes del departamento, mas no por ello se pierde la autoridad máxima - del administrador general, ante quien serán responsables los jefes departamentales.

El presupuesto es de gran valia en el ejer-

cicio de la dirección de las empresas, ya -- que por medio de él se ha definido el camino a seguir, al mismo tiempo que con su utilización se pueden medir las variaciones entre lo planeado y lo realizado, con lo que se podrá en todo momento ejercer acertadamente la autoridad para lograr que las operaciones sigan el curso planeado.

El presupuesto asegura el orden en el desarrollo de la empresa, dando al administrador bases para vigilar que todas las operaciones se desarrollen dentro del plan previsto y de que cada persona y cada cosa ocupe su lugar en la empresa.

d).- Control.-- El presupuesto cumple su más amplio cometido ante la administración al proporcionarle a éstas bases para que ejerza el control de las operaciones.

El control que se ejerce por medio de los -- presupuestos no solo informa a la administración de las variaciones habidas entre lo presupestado y lo realizado, sino que, con un análisis, le informa de las causas, los efectos

tos y las acciones que los motivaron, es --
decir, el presupuesto ejerce su control so--
bre todas las personas y cosas que intervie--
nen en el fin de la empresa.

El presupuesto ocupa papel preponderante dentro-
de la negociación por que le permite

- 1.- Establecer condiciones ideales de trabajo
- 2.- Vigilar el desarrollo de las operaciones rea-
lizadas, controlándolas de acuerdo con las -
condiciones encontradas:
- 3.- Permite, mediante la comparación y análisis-
determinar las causas de las desviaciones en
tre de lo planeado y lo realizado, siendo --
por lo tanto, de una gran ayuda para la admi-
nistración la implantación y observancia del
método presupuestal, ya que éste le permite-
desarrollar las funciones que le son caracte-
rísticas, tales como:

La constructiva y la creadora, la ejecutiva,
la supervisora y crítica.

Se dice "No existen malos negocios sino ma--
los administradores", correspondiendo a ----
ellos el rodearse de personal apto y compe--
tente para que lo auxilien en sus funciones,

ya sean éstas constructivas, creadoras, ejecutivas, supervisoras o críticas.

3.- DIVERSAS CLASES DE PRESUPUESTOS:

Podemos clasificar los presupuestos de la siguiente manera:

a).- Según su campo:

- 1.- De operación.- Comprende los presupuestos de ingresos, costos y gastos.
- 2.- Financieros.- Comprende los presupuestos de entradas y salidas efectivos, - comunmente llamados presupuestos de caja.

b).- Según su tiempo:

- 1.- Corto plazo.- Por lo general comprenden períodos no mayores de un año y se preparan sobre la base del período - contable. Son los más exactos.
- 2.- Largo plazo:- Comprenden períodos mayores de un año. Es muy importante que se tomen en cuenta los ciclos estacionales y económicos.

El presupuesto de la empresa es la herramienta de que se vale la administración para el mejor ejercicio de su función, ya sea planeando, controlando o modificando políticas, además el presupuesto debe ser flexible y su -

ceptible de modificarse para determinar nuevos cauces y -
preveer nuevas situaciones, es un enlace, es un vínculo -
entre la contabilidad y la administración.

Entre los presupuestos que comunmente la admi--
nistración utiliza para el mejor funcionamiento de la misma
ma se encuentran los siguientes:

- a).- Presupuesto de Ventas
 - b).- Presupuesto de Producción
 - c).- Presupuesto de Compras
 - d).- Presupuesto de Costo de Producción
 - e).- Presupuesto de Inversiones
 - f).- Presupuesto de Gastos de operación
- a).- Presupuesto de Ventas.-- Este presupuesto -
se hace con el fin de determinar las ven--
tas que habrá en el siguiente período. En
este presupuesto interviene el Gerente de-
Ventas con su personal y el Contador. Se -
basaran en los registros que contabilidad-
tenga, en sus distribuidores, en sus clientes
tes y en la competencia, formulando pronostics
ticos.
- b).- Presupuesto de Producción.-- Este presupuesto
to se elabora con el fin de determinar la-
producción que habrá en el siguiente período

do, tomando en cuenta sus materia primas,--
la producción en proceso, su mano de obra--
y los artículos determinados que tenga la--
empresa. En su preparación intervienen ---
los departamentos de ventas, producción,--
compras, personal y contabilidad, atendi--
dos directamente por los gerentes o jefes--
de cada departamento. Este presupuesto se--
hará con base en lo determinado por el ---
presupuesto de ventas, ya que está intima
mente ligado con él.

c).- Presupuesto de Compras.- Con base en lo --
solicitado por el presupuesto de produc--
ción, éste se hará por las compras a rea--
lizar en ese período, lo prepara el Geren--
te de Compras y el Personal en su depar---
tamento. Este presupuesto sirve para ver--
las posibilidades de adquisición de los --
materiales solicitados, por el jefe de ---
producción en su presupuesto.

d).- Presupuesto de Costo de Producción.- Este--
presupuesto lo elabora el personal de con--
tabilidad. Obtiene información de los de--
los departamentos de producción, de com---

pras, de personal, de contabilidad, ya que de acuerdo con los datos proporcionados de estos departamentos se formará el estado de costo de producción proforma que sirve para determinar el costo de producción y la utilidad bruta a obtener, de acuerdo con el presupuesto de ventas.

e).- Presupuesto de Inversiones.- En este presupuesto intervienen todos los departamentos de la empresa, ya que en él se estudiarán las necesidades particulares de cada uno de ellos, especialmente el de producción, pues se debe tomar en consideración lo necesario para lograr la producción requerida en el presupuesto de ventas.

f).- Presupuesto de Gastos de Operación.- Se elabora el presente presupuesto con base en la estadística de los gastos realizados en los años anteriores. Se realizará la predicción de los gastos en que incurrirá el próximo período presupuestario, tomando en consideración los probables aumentos en

suellos, impuestos, servicios, etc. Sirve-
para determinar la utilidad o pérdida de -
operación que se obtendrá en el período --
presupuestado.

CAPITULO II

EL PRESUPUESTO DE CAJA

- 1.- Generalidades del Presupues
to de Caja
- 2.- El presupuesto de Caja como
Auxiliar de la administra--
ción
- 3.- El presupuesto de Caja como
Instrumento de Planeación -
Financiera y de Control.