

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES**

- a).- Definición del Presupuesto
- b).- Su importancia.
- c).- Sus ventajas.
- d).- Limitaciones.
- e).- Clasificación.

## DEFINICION DEL PRESUPUESTO.

"La idea de prever el futuro, de adivinarlo, de conocerlo para modificarlo e influir sobre él en la forma más conveniente, ha sido desde los primeros tiempos la preocupación de los hombres. Los pueblos orientales tuvieron adivinos que les vaticinaron el porvenir. Los hebreos vieron alcanzar la majestuosa voz de los profetas indicando el camino a seguir; los Griegos acudieron a consultar los oráculos antes de lanzarse a una empresa importante: Los romanos contaron con los augures para conocer de antemano los resultados de una batalla o la inminencia de una catástrofe. Cada pueblo y cada época han tenido hombres y procedimientos que sirven de brújula para conducirlos hacia el mañana que por desconocido y misterioso, generalmente se mira con recelo".

"Nuestro siglo; siglo de las luces y del átomo, no podía escapar sin embargo al atavismo de tan humana preocupación".

"Hacer un plan es la consigna, es la tarea primordial en toda labor que se desea realizar en forma consciente, inteligente y con el ánimo de hacerla triunfar. -- Hacer un plan. Y todo plan supone previsión; porque todo plan se proyecta hacia el futuro y tendrá su realización mañana; todo plan es pues, substancialmente, UN PRESUPUESTO" (1) Como lo reconoce el maestro Wladimiro Galeazzi Mora, C. P. T., en los párrafos arriba citados, desde tiempos remotos se ha reconocido la necesidad de prever, de planear las sendas a seguir y esta planeación, es indudable, tendrá que formularse de acuerdo con hechos sucedidos a las actividades que se ubicarán en el futuro; es decir, -- elaborar un presupuesto.

(1) Wladimiro Galeazzi M. Conferencia sustentada en Monterrey, N.L.

Analicémos en breve el concepto que encierra la palabra PRESUPUESTO. Morológicamente, la palabra proviene de la raíz latina "Pre", antes, y "Suponerse" suponga, lo cual se traduciría en suponer de antemano una cosa.

Roberto Macías P., C.P.T. define los presupuestos como:

"... Un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro".

"Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación anticipada de todas las funciones con el objeto de lograr la máxima eficiencia y utilidad del negocio de que se trate y de controlar todas las operaciones de tal manera que los resultados reales se comparen con los previstos".

Luis V. Manarara Galán, C.P.T., define los presupuestos como sigue:

"Los presupuestos no son, en definitiva, otra cosa que un eficaz medio de control interno. Representan la tabla de medida ideal o, en algunos casos, la única posible del resultado que deben mostrar las operaciones que han sido presupuestadas".

Por lo que observamos en las definiciones anteriores la función principal que llenan los presupuestos es la de controlar operaciones mediante la comparación de los resultados previstos contra los estimados y como resultado de ello corregir las deficiencias determinadas.

Así pues, intervienen tres elementos en el concepto de un presupuesto:

## PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL.

### Planeación.

La planeación es el encauzamiento de las actividades de la empresa para lograr de la mejor manera su fin, sea este del propio del negocio o de cada uno de sus departamentos en particular; así como el ajuste de los procedimientos que se pretende emplear para lograrlo. Así tenemos, que la meta a alcanzar por el negocio en general será la utilidad que presente el estado de Pérdidas y Ganancias estimado. La planeación dentro de cada departamento lo constituyen las estimaciones a que tienen que sujetarse como son: Ventas, Compras, Producción, Operación.

Es pues, la planeación la pauta a seguir para llegar al objeto mismo de toda empresa: Obtener el máximo de utilidades.

### Coordinación.

Esta, consiste, en lograr que todos los departamentos laboren de común acuerdo para alcanzar los objetivos planeados; porque, de existir discrepancias entre ellos difícilmente puede ser el presupuesto un éxito. Todos forman parte de un engranaje y cuando alguno de ellos funciona mal, la maquinaria en general deja eficientemente de trabajar.

Supongamos un ejemplo, para planear las ventas es necesario conocer la capacidad de producción; el departamento de producción necesita conocer las posibilidades de compra de materias primas, etc. y una vez coordinados todos, compras debe de abastecer a producción para que el departamento de ventas cuente con los productos terminados necesarios para lograr las ventas planeadas.

Es, a su vez, el elemento coordinación el feliz engranaje de todos los medios de que dispone una organización para lograr en la mejor forma posible el cometido del negocio.

Control.

El tercer elemento que aparece en un presupuesto es el control.

Controlar es proteger. Dentro del presupuesto esta función se cumple mediante la información que de los cálculos previstos se debe guardar en cuanto que éstos se acerquen o alejen a la realidad. De ahí pues, que el presupuesto en sí, brinde una protección hacia los bienes de la empresa.

Es también control presupuestal, la limitación que tiene cada departamento de sujetarse a las cifras que indica el plan presupuestal, que en caso de diferencias cada una de ellas deberán investigarse en orden a su importancia para así poder ajustar tales variaciones a lo que se cree va a ser la realidad.

Este procedimiento, da lugar a descubrir fallas que antes ignoraba la empresa y la corrección de las mismas, inclusive, puede dar lugar a un cambio radical de la política de la negociación.

De la suma de los tres elementos antes citados, concluimos que el presupuesto es el plan predeterminado que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para controlar el resultado de su operación.

### IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.-

Las necesidades de los hombres de empresa han venido creciendo paralelamente al desenvolvimiento de los negocios.

En los inicios de la humanidad la información requerida por los empresarios estaba en proporción a sus rudimentarias formas de empresa. No era necesario en aquella época la implantación de sistemas complejos de contabilidad para que el interesado se cerciorara de la marcha normal de su negocio. El mismo abarcaba panorámicamente la situación, si no muy exactamente, sí lo suficiente para darse una idea de su movimiento.

A medida que fueron desarrollándose las diferentes actividades, a medida que se establecieron nuevas formas de empresa más complejas que las anteriores, la brújula que orientaba a los empresarios ha tenido que modificarse en su mecanismo para poder guiar las decisiones de los administradores en la realización de las metas a alcanzar.

En nuestra época, el desenvolvimiento que han sufrido las organizaciones mercantiles y la diversificación de las actividades inherentes a este desarrollo, han hecho que se adopten nuevas medidas para poder orientar la marcha de los negocios.

Una de esas medidas tendientes a resolver en parte el problema actual es precisamente el control presupuestal.

Los administradores, mediante los presupuestos pueden vaticinar el futuro y tomar mañana las decisiones necesarias para conseguir las metas trazadas.

Actualmente los negocios sujetos y presionados a la constante competencia, tienen que esforzarse por reducir el mínimo sus costos en tal forma que les permita sobrevivir a la guerra económica que sostienen.

Esta arma en poder de los directivos, les permite lanzarse a actividades, en las que la incertidumbre se reduce al mínimo y la esperanza es casi una realidad.;

En los negocios modernos prever eficientemente los elementos con que se va a contar en un período de tiempo por venir, es poner en movimiento todo el engraje que vigila la actividad económica de la materia prima para elaborar los productos, estudios de la mano de obra necesaria, estudio de la capacidad productiva de la maquinaria, en caso contrario, la adquisición de otras para hacer frente a la demanda, estudio del financiamiento, que debe cubrir todos los desembolsos en caso de que sea insuficiente, adoptar las medidas necesarias para cubrir los faltantes, etc....

"Puede afirmarse, como principio fundamental; que es posible decir si un negocio está dirigido, averiguando con que grado de precisión prevé las situaciones en los negocios. Es evidente que si apreciamos erróneamente las demandas de los negocios del mañana, o llenaremos las estanterías de artículos invendibles, o perderemos las ganancias que hubieran podido realizarse con los pedidos que no se han podido cumplir por falta de existencias, error que en cualquiera de los dos casos puede tener como consecuencia la ruina". (1).

En nuestros días, el tema de los presupuestos se ha tratado intensamente, lo cual demuestra su extraordinaria importancia.

(1) R. H. Allen y J. J. MEHL. Manual del Contador, Cap. XXII, Pág. 1283.

La utilización de los presupuestos como instrumentos de planeación y control de las operaciones de una empresa, ha adquirido cada día más valor tanto aplicando a los negocios, como punto de investigación.

En un principio, entendido el presupuesto únicamente en forma general, las técnicas y procedimientos para prepararlo fueron ampliándose y perfeccionándose, razón por la cual los administradores sintieron la necesidad de que sus presupuestos se hicieran ya en forma más concienzuda.

En los negocios se presupuestaron las ventas, estudiando y analizando, en forma más detallada, la tendencia del mercado respecto a sus líneas de artículos, o bien, la costeabilidad de producirlos antes de lanzarlos al mercado.

Una de las razones por las cuales han adquirido en nuestros días tanta importancia los presupuestos; es precisamente, la complejidad de los problemas de la administración.

Los hombres de negocios se dan cuenta cada día la conveniencia de planear las operaciones con la mayor anticipación posible y controlarlas eficientemente durante su desarrollo. El conseguir o no la obtención de las utilidades en los negocios, es lo que informa sobre el éxito o fracaso de su constitución.

El crecimiento de todo negocio y la competencia con la que se enfrenta, ha dado lugar a que los administradores se interesen en mantener los costos y gastos lo más bajo posibles en relación con los ingresos.

La situación en que se encuentran actualmente, ha hecho imprescindible

la planeación del camino a seguir en la forma más anticipada posible, a fin de sobrevivir ventajosamente a la competencia.

La técnica presupuestaria, es en mayor o menor grado necesaria en cualquier momento de la vida de una empresa. Antes de formar ésta, serán necesarios hacer cuidadosos estudios y análisis a fin de probar la conveniencia de su aplicación.

Por lo que palpamos, la planeación, elaboración, control y desarrollo de los presupuestos, se está convirtiendo en una actividad que requiera cierta preparación y capacitación adicional dentro de la profesión como un medio de hacer de los presupuestos un arma de planeación y control.

#### VENTAJAS DEL PRESUPUESTO.

El tener dentro de la organización un control presupuestal eficientemente elaborado, puede acarrear a la compañía las ventajas siguientes:

- 1.- Fija normas directrices en la consecución de un fin.
- 2.- Incrementa el interés de funcionarios y empleados en conseguir un objetivo.
- 3.- Perfecciona el sistema de contabilidad en cuanto a la obtención de una estadística contable idónea.
- 4.- Reduce la expansión de los gastos en virtud de que los presupuestos indican en donde se puede economizar.
- 5.- El financiamiento de sus operaciones se estudia mediante los presupuestos.
- 6.- Se logran mayores utilidades al poder economizar los gastos.

- 7.- Las operaciones de la empresa se realizan con mayor eficacia.
- 8.- Actúan como auxiliares de los directores administrativos, permitiendo que se controle el desarrollo de las operaciones.
- 9.- Facilita el cálculo anticipado de los costos y permite que éstos sean aprovechables en la mejor forma posible.
- 10.- Presta utilidad a una empresa determinada en la cual se establece cuando es objeto por parte de los funcionarios directivos de estudios analíticos y cuidadosos.
- 11.- Proporciona una visión referente a hechos futuros, consecuentemente, da probables datos que encierran gran utilidad, ya que, por medio de ellos, se sabe a donde se dirigen los medios necesarios para llegar.

#### LIMITACION DE LOS PRESUPUESTOS.

La implantación de los presupuestos en las empresas debe suponer las siguientes limitaciones:

- 1.- Por estar basados en cálculos estimativos no muestran situaciones exactas. La utilidad que preste un presupuesto está en proporción a la exactitud de los cálculos los cuales influenciados por infinidad de factores internos y externos hacen surgir variaciones en ocasiones de consideración.
- 2.- En consecuencia, es necesario ajustar periódicamente el presupuesto en virtud de que es materialmente imposible preveer todos los factores que intervienen en la estimación de los cálculos.

- 3.- No son los presupuestos sustitutos de la administración de las empresas. Dado el carácter de los mismos, deben ser considerados únicamente como guías o auxiliares de la dirección del negocio.
- 4.- El éxito de un plan presupuestal depende en gran parte del entusiasmo ó interés que pongan los ejecutivos en su realización.
- 5.- El plan presupuestal no es perfeccionado inmediatamente, sino que se hace evidente el disponer de más tiempo antes que se logren los resultados esperados ya que, la escasa experiencia del personal en su elaboración y operación, hacen que las cifras estimadas se alejen de la realidad lo que dá lugar a ajustes constantes que dilatan el asentamiento del presupuesto.

#### CLASE DE PRESUPUESTOS.

Los presupuestos pueden ser: fijos, flexibles y combinados. Lillian Doris en el "Corporate Treasurer's and Controller's Handbook" define éstos como sigue:

"El presupuesto fijo implica la determinación de la manera exacta de cómo se deben realizar las operaciones. Esta clase de presupuesto lo pueden formular empresas que están en posibilidad de estimar sus resultados con una variación de 5% con relación a lo previsto. El presupuesto fijo debe ser el ideal de toda empresa, ya que estimula la necesidad de pronóstico muy preciso, planeación más cuidadosa y sobre la coordinación y el enfoque directo hacia las metas fijadas".

"Los flexibles, se proyectan en función a la variabilidad de los costos, basada en diferentes volúmenes de producción. El presupuesto flexible se utiliza en compañías donde a técnica de pronosticar aún no ha sido desarrollada en un alto grado -

de perfección o cuando la naturaleza de la demanda para los productos de la empresa es especialmente sensible.

En cierto grado, algunos costos de los negocios se puede decir que son - relativamente fijos, otros semivariables y otros definitivamente variables, o sea que están directamente en función al volumen de producción o ventas. Si esos costos están - adecuadamente clasificados dentro de la contabilidad, es factible determinar la gráfica del punto de equilibrio, que muestra para cualquier volumen, de ventas, los costos relativos y la utilidad o pérdida que resultaría.

Bajo un programa de presupuesto flexible, una empresa que no puede pronosticar su volumen de ventas con un alto grado de exactitud, puede alcanzar, sin embargo, buen control presupuestal sobre sus gastos; puede planear sus operaciones a corto plazo y alcanzar resultados satisfactorios en términos de coordinar esfuerzos y acercarse al rendimiento deseado.

Los presupuestos combinados, son utilizados por algunas compañías con algunas ventajas; por ejemplo, una empresa que produce a base de procesos y órdenes de producción puede encontrar apropiada la combinación de presupuestos. En este caso, se establecerían presupuestos fijos para ventas de los artículos que se elaboran para existencias, y se formularía presupuesto sobre las mismas bases para los gastos de producción - tan detalladamente como fuera posible, en tanto, que utilizaría presupuestos flexibles - para controlar las ventas y la producción de partidas que se fabrican bajo el sistema de órdenes especiales de clientes.

Por otra parte y tomando en consideración el área que ocupan los presu-

puestos, se pueden clasificar en: Generales y Especiales.

Generales.

Son los que abarcan el programa financiero completo de un negocio, y requieren atención constante durante el desarrollo de las operaciones normales del mismo.

Este se forma de los tres siguientes presupuestos principales:

- 1.- De Operación.
- 2.- De Caja.
- 3.- De capital o balance.

Estos presupuestos, frecuentemente abarcan ejercicios de un año y conviene subdividirlos en períodos trimestrales o mensuales según las necesidades particulares de cada negocio.

Especiales.

Las necesidades específicas de cada empresa y el desarrollo de ella en la actualidad, ha originado esta clasificación con el objeto de analizar y controlar, aquellos aspectos que, por su volumen e importancia, merezcan una atención especial de la administración.

A su vez estos presupuestos pueden ser de dos clases a saber:

- 1.- Permanentes.
- 2.- Temporales.

Los primeros son de carácter normal, pero únicamente en los negocios -- en lo que sea necesario establecerlos y requieren, como los generales, atención cons-- tante, aún cuando abarcan exclusivamente aspectos característicos de una empresa. Es -- tos presupuestos podrán tener tanta importancia como los presupuestos principales. Un -- ejemplo de estos presupuestos, en el que se puede apreciar claramente su importancia, -- especialidad y extensión, es el de la publicidad en aquellas empresas dedicadas a la -- venta de detergentes, jabones, refrescos, etc.

Los segundos, se constituyen al surgir circunstancias anormales en un ne -- gocio, sólo requieren atención especial mientras dure su implantación y desarrollo.

Estos presupuestos son la programación detallada de alguno de los aspec -- tos del presupuesto general, pueden surgir de la planeación de adquisición de nueva -- maquinaria o ampliación de la fábrica, inversión en compañías o yacimientos que arro -- jen una posición sólida del negocio e incrementen su capacidad de operación; en gene -- ral, aquellas situaciones que originen un cuantioso desembolso y una atención especial -- por algún período de tiempo.

**CLASIFICACION GENERAL DE LOS PRESUPUESTOS.**

