
C A P I T U L O II.

Aspectos Teóricos de la Técnica Presupuestal.

1.- Ventajas del Presupuesto.

Muchas veces se oye decir en contra de la aplicación del presupuesto en las empresas privadas que el -- presupuesto sobre la explotación de la empresa es imposible debido a las actuales condiciones inestables; esta objeción se debe a una concepción falsa de lo que es un presupuesto.

Las condiciones inestables deben estimular más que las estables a la elaboración de un presupuesto. Si las condiciones del mercado son tranquilas la coordinación de las funciones de trabajo de la empresa se establece por si misma al cabo de cierto período de adaptación, - aunque, desde luego no existe ninguna garantía como consecuencia de los intereses encontrados, entre las dis--tintas instancias de las gerencias individuales, en - - cambio cuando las condiciones del mercado reflejan quietud hace falta una coordinación continua de las funcio--nes de trabajo, y ésta coordinación debe respaldarse -- con un conocimiento íntimo de la cooperación entre las--distintas funciones individuales de trabajo de la empre--sa.

Los presupuestos son necesarios para cualquier empresa sin consideración a su magnitud, ni a las condiciones del mercado tanto si son estables como si nó. La elaboración del presupuesto obliga a la gerencia a pensar de manera racional y a considerar la empresa como un conjunto, la gerencia está forzada a enterarse de la cooperación entre las distintas funciones de trabajos individuales y con él llega a comprobar cómo las medidas tomadas en un aspecto ejercen influencia en otros.

La elaboración del presupuesto no asegura la explotación de una empresa, la rentabilidad de explotación es un resultado que depende por una parte de la manera en que está elaborado el presupuesto y por otra, de la eficacia con que se realiza.

El presupuesto viene a ser un medio eficaz de controlar las actividades de una empresa y su empleo está ampliamente aceptado.

Los presupuestos incluyen metas de lo que se está tratando de lograr, es decir objetivos que se expresan como normas de lo que se espera. Con los presupuestos es mas facil apreciar lo que se hace, al compararlo con lo que se esperaba, pues resalta cualquier desviación de la norma, de tal manera que la acción correctiva - -

puede aplicarse a las actividades que requieren su atención.

Una empresa que va a iniciarse y que tenga poco capital, sí procede a hacer un presupuesto previamente a la iniciación de sus actividades tiene más probabilidades de subsistir, pues prevé la forma en que administrará su dinero, así como el grado de intensidad que debe darle a sus compras o producción, según el caso así como los gastos que puede efectuar. Los ingresos que espera obtener, etc.

Por lo que se refiere a una empresa grande que ya se encuentre en marcha, o bien una empresa Gubernamental, le permite conocer por anticipado la forma en que debe realizar sus operaciones y la política a seguir -- durante el ejercicio, sin tener que esperar los resultados que arrojen la contabilidad, que lógicamente nos informará hasta que se hayan consumado los hechos. Es decir el presupuesto viene a ser una contabilidad de futuro.

En general podemos decir que algunas de las ventajas de los presupuestos son:

a).-- Controlan las actividades de la empresa.

- b).- Incluyen metas a lograr.
- c).- Permite corregir en el transcurso del ejercicio, aquellas actividades que sufren desviación en relación con lo que se esperaba.
- d).- Es una base para el control, de costos.
- e).- Permite la posibilidad de tener en cuenta, -- cuantas indicaciones hayan podido recogerse -- de esta forma, para la dirección razonada de la producción y venta.

2.- Ventajas del Control Presupuestario.

Por estar íntimamente ligado con el presupuesto, a continuación me permito detallar las ventajas del control presupuestario.

- a).- Ejerce una influencia notable en el uso más -- económico del capital de trabajo, ya que dicho control se planea para hacer uso máximo -- de los medios de fábrica y del activo circulante.

b).- Impide el desperdicio, ya que regula el gasto del numerario para un fin específico, de acuerdo con -- las asignaciones establecidas por los dirigentes de la empresa.

c).- Fija específicamente, tal como corresponde, - a quién incumbe la responsabilidad de cada función.

d).- Contribuye a facilitar la coordinación, obli- ga en efecto, a todos los departamentos de una empresa, a cooperar para alcanzar los resultados fijados en el - presupuesto.

e).- Presenta en cifras escuetas y fríamente, el - mejor juicio de los dirigentes, encaminadas a alcanzar un objetivo definido, desde el punto de vista de la rea- lidad de los negocios, protegiendo así a la empresa en- contra del optimismo exagerado, que a menudo conduce a expansiones excesivas.

f).- Actúa como una señal de seguridad para la di- rección de las empresas ya que indica la diferencia en- tre las estimaciones y los resultados realmente obteni- dos.

- g).- Es la fuerza más potente en los negocios en relación con la conservación de los recursos de una empresa, ya que regula el gastos de los numerarios y mantiene a aquel dentro de un límite de ingresos.
- h).- Es de un valor inapreciable para la dirección en la determinación de los efectos de las normas políticas adoptadas por cuanto a las ventas, la producción y las finanzas.
- i).- Obliga a la dirección a estudiar sus mercados, sus productos, sus métodos y sus servicios, revelando así medios y maneras para reforzar y ampliar el negocio.
- j).- Obliga a la dirección a estudiar y planear el uso mas económico posible de la mano de obra del material y de los gastos.
- k).- Es el único medio para predeterminar cuando y en qué grado es necesario el financiamiento de la empresa para hacer que las cosas sucedan de acuerdo con los planes previstos adecuadamente.
- l).- Fija un objetivo por alcanzar, y proporciona una herramienta para medir la exactitud de los esfuerzos realizados, constituye asimismo, una prueba de la habilidad de la dirección de la empresa para hacer que las cosas sucedan de acuerdo con los planes previstos adecuadamente.

m).- La dirección o la gerencia de un negocio -- que ha desarrollado un plan presupuestario bien ordenado y que trabaja de acuerdo con ese plan, encuentra mejor acogida y una mayor consideración por parte de los banqueros y los Consejeros de Administración de otras empresas.

n).- Obliga a la Dirección a fortalecerse con -- una contabilidad general, una contabilidad de costos y registros financieros adecuados.

(12)

3.- Clasificación.

La tarea de elaborar un presupuesto para el año o años siguientes, en particular en las grandes compañías, constituye un medio de comunicación singularmente efectivo entre la alta gerencia y los demás niveles de la administración,

Además de comunicar, el presupuesto crea atmósfera de esfuerzo coordinados y aceptación para con los responsables comunes. Como resultado del esfuerzo cooperativo del planeamiento, surge la fase del control del presupuesto.

(12) T. Lang.- ob-cit. pag. 1296.

Existen varias clasificaciones de los presupuestos, por lo cual me permitiré insertar algunas que en el transcurso de mi investigación localicé:

a.- Atendiendo a su aplicación, los presupuestos se --
clasifican en:

a).- Mercantiles.

b).- Públicos.

Los presupuestos mercantiles son aquellos que son utilizados por las empresas privadas y sobre los cuales en términos generales ya di una definición muy amplia.

Presupuesto Público. "Es el prospecto financiero que en forma de ley y por un período administrativo -- sanciona el Poder Legislativo, conteniendo las autorizaciones conferidas por el poder Administrador, en materia de gastos públicos y las estimaciones del producto presunto de los recursos para cubrir dichos gastos."
(13)

Otra definición de lo que es el presupuesto público es la siguiente:

(13) Contabilidad Pública.- Alberto Arévalo.- Pag. 76.

"El cómputo de los ingresos y egresos gubernamentales y del movimiento de la deuda pública. Se les considera guía y expresión de la política económica del gobierno y es uno de los componentes indispensables de la contabilidad gubernamental." (14)

La primera definición es la mas acertada ya que hace mención a que se trata de un "plan", que es en sí lo que contienen todos los presupuestos. Asimismo hace mención a la palabra "financiero", y en su mayoría los presupuestos públicos se tratan del financiamiento para un "período". También nos dice que es "autorizado", definiendo claramente para el caso al Poder Legislativo; por último hace alusión a que se trata de una estimación de gastos e ingresos.

b.- Atendiendo a la Doctrina Presupuestal.

Lo que se puede considerar como la doctrina presupuestal, clasifica a los presupuestos, desde distintos puntos de vista, siendo éstos en términos generales los siguientes:

I.- En función a su importancia.

Presupuestos Maestros.

(14) Presupuesto Fiscal y la Economía Nacional.- Rafael Mancera Ortiz. Pag. 7.

Presupuestos de operación.

Presupuestos Financieros.

Presupuestos Maestros.- Son fundamentalmente los estados financieros Pro-Forma (Balance General y Estado de Resultados).

Presupuesto de Operación.- Son los relativos a - Ventas, Costos y Gastos, o en otras palabras, son aquellos que intentan mostrar lo que se venderá en el período del presupuesto, así como el costo de ventas y producción y los gastos necesarios para la operación del negocio.

Presupuestos Financieros. Principalmente tiende a presentar los fondos que se obtendrán en el lapso que abarca y las fuentes de los mismos, así como también las necesidades de capital o de la planta.

II.- Por el período que abarcan se clasifican en:

Mensuales.

Trimestrales.

Anuales.

Etc.

Más que una necesidad teórica es una necesidad práctica el dividir los distintos presupuestos en períodos; para así lograr un mejor control y las bases adecuadas de comparación. Por otra parte, la misma naturaleza del presupuesto nos lleva a elaborarlo mensual, trimestral, anual o quinquenalmente, como es el caso de los gastos, balance pro-forma y las proyecciones financieras que generalmente se hacen a cinco años.

4.- Presupuestos fijos y flexibles:

Fijos.

Flexibles.

Presupuestos Fijos. Es aquel que es formulado de acuerdo con la capacidad para la predicción de los ingresos, ventas o embarques con un grado de exactitud por lo menos razonables. Se asignan sumas fijas para los gastos con un presupuesto fijo de operaciones de producción durante el período de que se trate.

Presupuesto Variable o Flexible. Es aquel que reconoce la inexactitud de las predicciones de ingresos o ventas y toma anticipadamente medidas con respecto a las variaciones de la producción y los gastos de acuerdo con las

variaciones de las ventas. (15)

Con respecto a esta clasificación de los presupuestos Vilchis hace una tercera clasificación que es el -- Presupuesto Combinado y al respecto dice lo siguiente: Son utilizados por algunas compañías con algunas ventajas. Por ejemplo una empresa que produzca a base de procesos y a base de órdenes de producción, pueda encontrar apropiada la combinación de presupuestos fijos y flexibles. En este caso se establecerían presupuestos fijos para ventas, de los artículos que se elaboran para existencias, y se formularían presupuestos sobre la misma base 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. (16)

El Presupuesto Variable es definido como el presupuesto válido para medir la verdadera venta, la verdadera producción y otros hechos verdaderos, es decir, -- aquel cuyos valores no son determinados definitivamente hasta conocer las suposiciones de que se parte. El control de costos realizados por medio de este presupuesto consiste así en una comparación entre los verdaderos -- costos y los presupuestos para la verdadera actividad.

(15) Organización y Dirección Industrial. Pag. 771.

(16) El Sentido Contable Actual. Junio de 1962. Número-154.- Tomo XIII.- Página 19.

5.- Clasificación de los Presupuestos Públicos.

Por último ya que en general nos hemos ocupado de los presupuestos mercantiles, procederá a hacer una clsificación de los presupuestos públicos.

I.- Atendiendo al destino que se les dé a los resultados finales obtenidos en los recursos y de los -- egresos:

De Caja.

De Competencia.

De Régimen de Competencia Restringido.

Presupuesto de Caja. Se toma en cuenta únicamente el -- saldo de efectivo recaudado en el ejercicio. Es decir -- hace caso omiso de la fecha en que se recaudaron los -- ingresos y erogaron los mismos. Al finalizar el ejerci -- cio las cantidades que queden pendientes de cobrar o -- de pagar, forman parte del nuevo presupuesto.

Presupuesto de Competencia o jurídico. A diferencia -- del anterior, es aquél en que si se toma en cuenta la -- fecha en que se devengan los recursos y se contraen -- los compromisos de pago.

Las cantidades pendientes de liquidar, ya sean de recursos devengados o gastos comprometidos que queden al final del año formarán parte del ejercicio fiscal del que forma parte.


Presupuesto de Régimen de Competencia Restringido. Es similar al anterior por lo que se refiere a que durante el año se devengan los recursos y se contraen compromisos de pago.

Presenta la modalidad de que al terminar el ejercicio fiscal, se hace un cierre provisional de libros determinando superavit o déficit según el caso.

Se agrega un período de liquidación, que puede fluctuar de uno a varios meses, con objeto de liquidar los recursos devengados y los gastos comprometidos. Una vez terminado el período se cierran las cuentas y se presentan los resultados obtenidos.

Los residuos activos y pasivos que queden se transfieren al nuevo ejercicio presupuestal como recurso y gastos.

II.- Atendiendo a los organismos que intervienen en su formulación.



De tipo Ejecutivo.

De tipo de Consejo Administrativo.

De tipo de Consejo Administrativo-Legislativo.

De tipo Legislativo.

Presupuesto Ejecutivo. Es aquel que es preparado y presentado por el Poder Ejecutivo ante el Poder Legislativo.

Presupuesto de tipo de Consejo Administrativo. Es - - aquel que es preparado por el Ejecutivo y funcionarios Administrativos designados por el Poder Ejecutivo.

Presupuesto de tipo de Consejo Administrativo-Legislativo. Son formulados por el Ejecutivo, algunos funcionarios administrativos y algunos miembros de la Legislatura nombrados por el Ejecutivo.

Presupuesto de tipo Legislativo. Es formulado por un - Comité de la Legislatura.

III.- Desde el punto de vista de contenido de los - Presupuestos.

De Ingresos.

De Egresos.

Presupuesto de Ingresos. Es aquel en el que se plasman las fuentes de recursos de la cual la administración pública obtendrá los medios suficientes para la obtención de su política gubernamental.

Presupuesto de Egresos. Es aquel que contiene las erogaciones que el gobierno efectuará con motivo de su programa de inversiones y gastos públicos.

6.- Aspectos que deben de considerarse para la formulación del presupuesto.

a).- Datos históricos contenidos en los estados financieros concretamente los análisis de las cuentas de gastos que muestran las afectaciones reales de cada subcuenta.

b).- Determinación de qué período será razonablemente adecuado para el estudio de los datos históricos; lo mas recomendable es el año anterior.

c).- Bases no históricas que modificarán en su proyección para el año a presupuestar los datos históricos estudiados y que en general se refieren a la alteración imperante, siendo las-

mas comunes:

Indice de incremento normal en el negocio, que mo
tiven aumentos en salarios pagados, compras, prestacioo
nes sociales, y algunos gastos administrativos.

Incrementos extraordinarios en las instalaciones-
que originen además de los aumentos mencionados en el-
punto anterior, el de impuestos.

Retiro de instalaciones que motiven reducciones -
en los renglones de gastos.

Aumento en salarios y en prestaciones sociales por
causa de revisión de contratos colectivos.