

18
2ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

**LAS FUNCIONES DEL CONTADOR PUBLICO
EN EL CAMPO DE LA TECNICA PRESUPUESTAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

HERIBERTO RAMIREZ QUEZADA

GUADALAJARA, JAL., 1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

PAGINA

CAPITULO PRIMERO DESARROLLO HISTORICO DE LOS PRESUPUESTOS

1.- Antecedentes históricos Generales de los Presupuestos.	1
2.- Antecedentes de los Presupuestos en las Empresas Mexicana.	3
3.- Su desarrollo en México.	4

CAPITULO SEGUNDO GENERALIDADES

1.- El marco de referencias del Proceso Administrativo	6
2.- La Función Presupuestal y su Importancia	7
3.- Los Presupuestos	9
4.- El Ambito de Aplicación de los Presupuestos	12
a) Los Presupuestos Gubernamentales	13
b) Los Presupuestos en las Entidades Privadas	14
c) Diferencias Fundamentales entre los Presupuestos Gubernamentales y el de Entidades Privadas.	15
5.- Diversos Tipos de Presupuestos	16
6.- Ventajas de los Presupuestos	20
7.- Limitación de los Presupuestos	21
8.- Las Implicaciones Contables de la Función Presupuestos	22

CAPITULO TERCERO EL CONTROL PRESUPUESTAL

1.- Definición	24
2.- Quién debe preparar el Presupuesto de las Empresas	24
3.- Qué comprende el Control Presupuestal	25
4.- Quién es el responsable del Control Presupuestal	26

5.-	Quien es el mayor interesado en el Presupuesto	27
6.-	El Control Presupuestal puede practicarse de acuerdo con principios generalmente aceptados.	28
7.-	Existe la Especialización en Presupuestos	30
8.-	Utilidad del Control Presupuestal	30
9.-	Principios del Control Presupuestal	30

CAPITULO CUARTO

LOS PRESUPUESTOS Y SU RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

a)	Planeación	34
b)	Organización	39
c)	Integración	43
d)	Dirección	48
e)	Control	50

CAPITULO QUINTO

LOS PRESUPUESTOS EN LAS AREAS DE:

a)	Ventas	56
b)	Producción	63
c)	Compras	71
	Principales Causas del Fracaso del Control Presupuestal	73

CAPITULO SEXTO

EL CONTADOR PUBLICO Y LA ESPECIALIZACION EN PRESUPUESTOS

1.-	Su Competencia Profesional	75
2.-	Su amplia experiencia en diversas Industrias	76
3.-	Su familiarización con los problemas de la Empresa	76

CAPITULO SEPTIMO
LA INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN EL PROCESO
PRESUPUESTAL

	77
1.- Preparación Técnica necesaria para que el Contador Público pueda asumir la responsabilidad en la preparación de Presupuestos.	80
2.- Limitaciones de la labor del Contador Público en Relación a la preparación de Presupuestos.	81
3.- El Contador Público empleado de una Empresa y su especialización en Presupuestos.	81
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	85

C A P I T U L O I

DESARROLLO HISTORICO DE LOS PRESUPUESTOS

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS

Como toda disciplina, hablar y referirse a los antecedentes de la técnica presupuestal, implica mencionar su origen, lugar y causas de -- que se tiene referencias.

Si queremos conocer el origen científico de una palabra, indudablemente tenemos que retroceder hasta conocer su origen etimológico y conociendo la raíz del idioma que la engendró, se seguirán los cambios que esta palabra ha sufrido a través del tiempo, hasta compararla con el uso que se le da en nuestros días.

El origen de la palabra "PRESUPUESTO", (BUGER) tuvo su origen en una expresión gálica que significa "Saco" (Bolsa); se latinizó luego como "Bulga" para indicar una cartera de cuero y de ahí en el viejo francés se convirtió en "Bougett" y de donde se derivó la palabra inglesa "Bpugeting".

Es la expresión que se da a la enumeración de la forma y medios por los cuales se balancean los ingresos y egresos de un plan determinado.

La idea de presupuesto, cualquiera que sea la palabra con la que se le designe, se remonta hacia el pasado, bastante más allá de lo que nos permiten apreciar nuestros conocimientos actuales sobre el origen y derivaciones del término.

Como dato importante de aplicación de los presupuestos en las sociedades, lo tenemos en Inglaterra, en el año de 1770 en que el ministro de finanzas lo presentaba al parlamento a principios de cada año, el cual comprendía los siguientes aspectos.

1.- Ganancia o Pérdida por el año anterior.

- 2.- Estimación de ingresos por el siguiente año, con indicaciones para -
aumentar o reducir los impuestos de acuerdo con el balance de estima-
ciones.

El sistema de presupuestos fue adoptado en Francia hasta 1820 y fue generalizándose su uso por los diferentes países europeos.

En Estados Unidos fue implantado por el año 1821, diferenciándose de los demás en el control de gastos, pues los funcionarios lo estimaban necesario para el buen funcionamiento del gobierno. En los últimos años, en el país antes citado se le ha prestado bastante atención ya que formulan presupuestos de las ciudades, distritos, estados y en el Gobierno Federal.

En 1912, el Congreso de los Estados Unidos de Norteamérica, - - aprobó la Primera Ley del Impuesto y Contabilidad, dependiente del Departamento del Tesoro, en una oficina Ejecutiva, teniendo entre algunas de sus facultades la de ajustar estimaciones de los diferentes departamentos.

W. Rautenstrauch y R. Villers en su obra " EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES" Dice: La palabra Presupuesto, tanto en su origen como en la práctica, tiene una historia interesante, y en efecto se tienen noticias de que la palabra apareció en la Edad Media, cuando tuvo lugar la intensificación del comercio de Oriente por Venecia y Génova, debido a la estimación de compra-venta de telas, granos, tintas y especias así como de mercancías exóticas. Por otra parte, Roma empezó a estimar las mismas posibilidades, con base en los pronósticos y suposiciones de éxito de las cosechas, así como las de sus producciones incipientes. Posteriormente, se dice que los siguientes años marcaron la evolución de este aspecto las actividades públicas, siendo el primer paso, la imprevisión de factores múltiples, como consecuencia de carecer de un programa completo de responsabilidades adaptables a la época.

A todos los antecedentes anteriores siguió una tendencia general

de hacer la técnica de presupuestos un argumento de sentido más contemporáneo, como un plan más elaborado y de más utilidad práctica; los resultados posteriores se vieron reflejados en su adopción por Francia, Holanda, Suiza y algunos otros países europeos y después en Estados Unidos de América. Sin embargo, aunque el sistema fue teniendo aceptación, no fue sino hasta el período de la postguerra cuando se empieza a adaptar para controlar los gastos en las actividades industriales, mismas que con su uso, han venido reflejando el verdadero carácter y finalidad de esta técnica.

2.- ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

México es un país joven, en proceso de desarrollo en casi todas las actividades humanas, durante los últimos 20 años ha habido un incremento asombroso en los campos industriales y comerciales, y no es de dudarse que en un poco tiempo más podrá considerarse a nuestro país como una nación industrial.

En cuanto a los antecedentes y evolución de la técnica del control presupuestario en las empresas mexicanas, debo decir que inicio, aparentemente, por el éxito obtenido al implementarlo, las empresas trasnacionales que como consecuencia de sus reorganizaciones generales adoptaron -- esta técnica con éxito, debido a estos resultados, otras empresas se interesaron y aplicaron los planes presupuestales adecuados a sus propias necesidades.

En nuestro medio, el panorama no es tan alagador como en otros países, pero es altamente satisfactorio y estimulante observar el avance obtenido a la fecha.

Lo que se puede decir con certeza es que desde hace muchos años un número considerable de empresas mexicanas ejercían un control presupuestal en forma limitada, sólo en aspectos parciales de sus operaciones, algunas por ejemplo, preparaban presupuestos mensuales de gastos, que eran vigilados cuidadosamente, pero, descuidaban los presupuestos de ventas, de producción, etc. Sólo se controlaban partes de la empresa faltando la-

coordinación general mediante un sistema presupuestal completo.

Actualmente son varias las empresas, que han adoptado como suyos los sistemas presupuestales, más ahora que podemos contar con el fácil uso de las computadoras para esos efectos.

3.- SU DESARROLLO EN MEXICO.

He mencionado en el inciso anterior que el primer país en América que hizo uso formal de la técnica presupuestal fue Estados Unidos, posteriormente su utilidad, aún sin ser un hecho generalizado, ha sido aplicable de manera contundente en bastantes unidades económicas, siendo México una de las partes donde dichas unidades se han visto influenciadas por la técnica, debido al volumen de operaciones que sostienen las empresas fuertes.

Nuestro país en su contante progreso, ha hecho uso de la técnica presupuestal como solución a la problemática que plantean las necesidades de información y vigilancia de los sistemas internos con fines de proyección, consolidación o expansión.

A causa de lo sucedido en décadas pasadas en que nuestros profesionales en algunas de sus actividades habían aplicado en forma fragmentada controles presupuestales, si éstos hubiesen sido proyectados dentro de una mejor situación, su conocimiento habría sido más rápido, teniendo como utilidad una repercusión más temprana en los medios económicos. Consecuentemente por las razones que la experiencia ha dejado, vemos con acierto -- y observamos la inclusión de esta disciplina dentro de los programas académicos en las propias escuelas, tendientes a preparar de manera más eficiente a las generaciones futuras, haciendo uso de la experiencia que cada uno de nuestros maestros otorga.

En México, el presupuesto se presenta como una institución jurídica que proviene de la organización Constitucional.

En el artículo 72 de la Constitución de 1857, fracción VII, se mencionan las atribuciones del congreso a este respecto; "El Congreso tiene facultades para imponer las contribuciones necesarias para cubrir el presupuesto".

En la antes citada Constitución se confieren facultades exclusivas a la Cámara de Diputados, para examinar la cuenta de gastos que anualmente presenta el ejecutivo, así como la aprobación del presupuesto anual de gastos. (Art. 74).

En México, son pocas las empresas en las que funcionan los presupuestos, mediante los cuales se controlan sus actividades, pero poco a poco va siendo mayor el número de negocios que implantan este sistema.

El presupuesto, se considera indispensable en la planeación, dirección y control de las empresas.

CAPITULO II

GENERALIDADES

1.- EL MARCO DE REFERENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Una característica de la administración es su universalidad, el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social porque en él funciona una coordinación de los medios empleados en la acción para el logro de sus objetivos.

La administración reviste un aspecto dinámico, cuando se operan las relaciones que se dan en el organismo social y adopta un carácter científico y técnico cuando establece principios y sistematiza sus propósitos para buscar eficiencia.

La administración científica ha estudiado el proceso operacional de los organismos sociales, señalando fases de acción, como un medio racional para la aplicación de sus principios normativos; una clasificación generalmente aceptada es la que divide el proceso administrativo en las siguientes etapas consecutivas e interrelacionadas: Planeación, Integración, Organización, Dirección y Control.

Esta clasificación está sujeta a una característica de unidad temporal, la distinción en fases no rompe la unidad del proceso administrativo, éste es único y permanente en la vida del organismo, en su desarrollo se están continuamente operando todas las fases y a su vez pueden darse en cada una de las acciones que lo integran.

Es necesario sin embargo, intentar la referencia específica a determinadas fases para ubicar el empleo de las técnicas y a la vigencia de los principios.

La planeación o el control, como fases del proceso administrativo deben ser considerados en forma específica al hablar de presupuestos -

para establecerles un marco de referencia dentro de todo el proceso.

2.- LA FUNCION PRESUPUESTAL Y SU IMPORTANCIA.

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio son mejor entendidos cuando se relacionan con los fundamentos de la administración de negocios pueden expresarse en términos de tres funciones principales: Planeación, Ejecución y Control.

Esta clasificación está sujeta a una característica de unidad temporal, la distinción en fases no rompe la unidad del proceso administrativo, éste es único y permanente en la vida del organismo, en su desarrollo se están continuamente operando todas las fases y a su vez pueden darse en cada una de las acciones que lo integran.

Es necesario, sin embargo, intentar la referencia específica a determinadas fases para ubicar el empleo de las técnicas y la vigencia de los principios.

La planeación o el control, como fases del proceso administrativo deben ser considerados en forma específica al hablar de presupuestos para establecerles un marco de referencia dentro de todo el proceso.

Administración de un negocio son mejor entendidos cuando se relacionan con los fundamentos de la administración. Las diversas definiciones que hay sobre administración de negocios pueden expresarse en términos de tres funciones principales: Planeación, Ejecución y control. Esos son los elementos clave del proceso administrativo.

En primer lugar se puede considerar a un presupuesto como un plan, meta u objetivo, y no conocemos una mejor definición sobre la formulación de presupuestos que decir que es principalmente un sistema de planeación y control. Para entender adecuadamente su función, la definición de cada una de estas palabras es importante. Los aspectos de planeación y control se relacionan con los fundamentos del proceso administrativo men

cionado anteriormente. Es conveniente considerar la presupuestación como un sistema, porque esto implica un proceso continuo durante el año 4 es la clave para los buenos resultados en cualquier negocio.

En contra de algunos criterios, la presupuestación no es una función realizada por el Departamento de Contabilidad, éste sólo registra e informa sobre los planes y compara los resultados de las operaciones -- con esos planes; ayuda a la administración a analizar e interpretar estos resultados. La presupuestación tampoco puede considerarse como pronóstico si, con ello queremos decir la predicción de eventos futuros es realidad- la planeación para la obtención de un resultado y del control para aumentar al máximo las probabilidades de obtener ese resultado.

En su sentido más amplio, la expresión "presupuestos" se identifica con una función administrativa. Representa el trabajo encaminado a proporcionar a la administración un instrumento necesario para dar efectos a importantes aspectos de la planeación y del control en el desarrollo de su proceso operativo.

La utilidad e importancia que reviste su ejercicio resalta del análisis mismo de sus objetivos. La incertidumbre debe ser abatida mediante la evaluación previa de las diversas alternativas, se deben contemplar los intereses particulares de las distintas secciones operativas y es necesario coordinar los planes generales; la influencia de las acciones individuales en los propósitos generales, tienen que ser ponderadamente consideradas, los planes adoptados requieren ser valorizados en términos homogéneos que facilitan su comunicación y comprensión precisas, las responsabilidades fijadas adecuadamente para ser exigidas.

Un variado instrumental es utilizado actualmente para las instituciones públicas y privadas para dar respuesta a la problemática planteada, los métodos de matrices insumo producto, la programación lineal, la investigación de operaciones. las teorías de fenómenos de espera y de búsqueda y otras herramientas comienzan a ser utilizadas en grandes empresas y en la administración pública de los países más desarrollados.

Todos estos avances tecnológicos, sin embargo, precisan a su vez ser incorporados a instrumentos informativos y a sistemas de control que les den validez operativa.

Los sistemas presupuestales centralizan esos esfuerzos en una -- metodología que permite cuantificar los planes, coordinar las acciones individuales, comunicar las disposiciones rectoras y controlar en forma eficiente la adhesión que se les presta durante su ejecución.

La función presupuestal adquiere entonces relevancia, puede decirse que en mayor o menor escala, al conformar con recursos técnicos altamente calificados o con la simple aplicación de procesos empíricos, todas las actividades económicas organizadas.

Conforme a ese orden de ideas, la distinción de la función presupuestos de las otras funciones administrativas resulta claramente establecidas y consecuentemente adoptará para su ejercicio sus propias técnicas y una organización específica.

3.- LOS PRESUPUESTOS.

Etimológicamente la palabra presupuesto, se compone de: "pre", - que significa: antes de, anticipado; y "supuesto" que significa suposición; por lo que puede decirse que es una estimulación anticipada de algo futuro, sin especificar cual es el método mediante el cual se llega a conocer el - medio de formularlo.

El diccionario de la Real Académica Española, nos indica el significado de la palabra presupuesto, siendo: El cómputo anticipado del costo de una obra, y también de los gastos y rentas de un hospital, ayunta -- miento u otro cuerpo.

Cecil Guillespie, nos dice: "El presupuesto es un plan de operaciones integrados y coordinado, que comprende todas las fases de las actividades del negocio y que en resumen muestra los resultados financieros de

llevar a cabo dicho plan".

Koonts y O'Donnell, nos indican: "El presupuesto es esencialmente un plan, una declaración de resultados que se esperan conseguir, expresada en términos numéricos. Puede ser expresada en términos financieros o puede ser una declaración de los resultados que se esperan conseguir expresada en horas hombre, unidades de productos, máquinas-hora o cualquier otra medida que puede ser reducida a una expresión numérica".

George R. Terry, en su obra "Administración Científica" define el presupuesto como: "Una suposición previa de las necesidades futuras, arreglando ordinariamente y que abarca algunas o todas las actividades de una empresa, por un período definido".

De las definiciones anteriores el concepto de presupuesto, viene a ser un tipo de herramienta que auxilia a la administración de una empresa, ya que previamente son conocidas las necesidades futuras y problemas que pudieran presentarse siendo éstos resueltos de antemano, debido a que abarca una o todas las fases del negocio.

En un sentido restrictivo, "presupuestos" son los planes expresados en términos cuantitativamente formalizados en un documento que facilita la comunicación y el análisis de las decisiones tomadas para orientar las actividades de una entidad económica. Constituyen desde este punto de vista el producto del ejercicio de una fase de la función administrativa antes descrita; el documento mismo que comunica las decisiones tomadas.

Parece conveniente resaltar la naturaleza de los presupuestos conforme el punto de vista adoptado, con el objeto de entender sus implicaciones procesales.

Una primera premisa indispensable se fija a determinar su carácter instrumental, los presupuestos no deben ser considerados como un fin en sí mismos y ni siquiera como un fin de la función que los produce, --

toda actividad es susceptible de ser planeada y controlada, pero estos -- aspectos no dejan de ser una herramienta para una operación eficiente -- y segura, lo importante es la actividad misma y la medida en que logra -- los objetivos que la animan.

En ocasiones suele atribuirse a los presupuestos un carácter negativo considerándoseles como un control para reducir los gastos; este -- planteamiento que aún adoptan numerosos miembros de las organizaciones -- que implantan sistemas presupuestales parece derivarse de las características de los primeros presupuestos públicos que fueron aplicados. Es necesario, sin embargo, rebasar esa óptica estrecha para asignar a los presupuestos su carácter verdadero. La planeación racional se identifica -- más con la obtención de rendimientos y la mejor aplicación de los recursos que con la simple reducción de gastos, el control mismo se orienta -- más hacia la eficiencia operativa que hacia ese concepto tan susceptible de interpretaciones subjetivas; la decisión administrativa que los presupuestos involucran abarca ámbitos mayores consecuentes de la función de -- planeación y control a que corresponden.

Es igualmente frecuente asignar a los presupuestos un simple carácter informativo, por asimilación con los estados financieros básicos a los que pretende equiparárseles, y si bien esa similitud puede establecerse válidamente desde un punto de vista formalista, por mostrar ambos el -- reflejo de decisiones administrativas expresadas en moneda, resulta evidente que cada uno de ellos persigue objetivos particulares totalmente diferentes y asuma naturaleza totalmente distinta. La información financiera derivada de los procesos contables refleja acciones desde un punto de vista histórico, con un interés público y bajo la adopción de ciertos postulados de aceptación general que le son privativos, los presupuestos por su parte reflejan, el anticipo de acciones futuras, con carácter coercitivo que señala un rumbo a seguir y no un camino recorrido, y con un interés circunscrito fundamentalmente a la organización misma. El carácter -- informativo que los presupuestos ostentan se complementa con la expresión de decisiones rectoras.

Finalmente, debe distinguirse a los presupuestos de un simple -- pronóstico, esa actitud negativa es superada en el proceso presupuestal -- por la ioperación de diversas actividades que permiten incorporar a los presupuestos el reflejo de las acciones positivas que la administración pretenda tomar para influir en los eventos futuros.

La definición intentada parece englobar las características analizadas, los presupuestos, conformes a ella, revisten un carácter instrumental enfocado a la planeación y al control, que se manifiesta en su calidad informativa y con la naturaleza rectora que supone la expresión de las decisiones administrativas para orientar la acción futura.

4.- EL AMBITO DE APLICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

- a) Los presupuestos gubernamentales
- b) Los presupuestos en las entidades privadas.

Toda actividad económica que involucra implicaciones de orden -- económico es susceptible de ser presupuestada, el gasto de una ama de casa y el gasto público de un gobierno pueden ser orientados conforme a una política previamente establecida, los presupuestos, según ello, parecen -- de aplicación univrsal y constante. Sin embargo, los presupuestos como -- actividad administrativa de carácter técnico, no han sido incorporados a -- todas las actividades económicas significativas; su aplicación em gran escala comenzó a ser considerada apenas hace unas décadas, coincidiendo con la difusión de la tecnología de la moderna administración científica.

La administración pública fue la primera institución que adoptó los sistemas presupuestarios y los desarrolló para hacer frente a la compleja gestión del gobierno, las grandes empresas tomaron de ello las experiencias más valiosas y desarrollaron sus propios métodos. Esta circunstancia permite formular una primera clasificación ambiental de la aplicación de los presupuestos.

a) Los Presupuestos Gubernamentales.

Las más remotas aplicaciones de los presupuestos se localiza en los sistemas que adoptaron los estados de sólida tradición administrativa para el control de sus inversiones y sus gastos.

Los presupuestos administrativos se concretan a señalar los probables ingresos del estado y la forma en que habían de ser utilizados, satisfaciendo una exigencia informativa de dar a conocer el movimiento financiero y a señalar los límites prudenciales del gasto público.

A partir de las últimas décadas, la acción del estado se enfoca con nuevos criterios, la administración pública asume nuevas responsabilidades y la esfera de influencia del estado abarca actividades que antes le eran ajenas, el crecimiento de las tasas de producción, la necesidad de -- una mejor distribución de la riqueza y otros factores se constituyen en -- elementos de supervivencia y el mismo progreso impone nuevas exigencias -- que deben ser resueltas.

Aparece entonces un nuevo concepto de la actividad del estado -- la planeación del desarrollo, como forma de gobierno, se convierte en el -- único método para un progreso justo y acelerado.

La planeación del desarrollo es actualmente política de vigencia aún cuando los sistemas adoptados para hacerla operante presentan diferencias fundamentales de un país a otro. Esta distinción de carácter -- consecuente al régimen que le patrocina, se manifiesta en la operación de los planes de carácter compulsivo y centralizado en los países socialistas, o en el sólo establecimiento de medidas que actúen como indicativas -- en el caso de los países capitalistas; países menos desarrollados administrativamente adoptan cuando menos una planeación racional del sector público.

Es innegable, igualmente, que cualquier sistema de planeación -- que adopte la administración pública, requiera dentro de sus recursos tec

nicos, de la operación de un eficiente sistema presupuestal, la acción pública encaminada al logro de objetivos bien determinados, necesita de -- instrumentos públicos que la guíen mediante la cuantificación de las metas y la asignación de los recursos para darles alcance y que establezcan además, las responsabilidades facilitando su control de adhesión y eficiencia.

b) Los presupuestos en las Entidades Privadas.

El desarrollo industrial del presente siglo impulsó igualmente -- en las empresas industriales la necesidad de mejorar sus procesos administrativos para hacer frente a una, cada vez más compleja, actividad económica. La dirección individual de las empresas fue sustituida por una dirección más técnica, obligada a delegar autoridad y a competir las responsabilidades, la dura competencia comercial, los constantes cambios de las condiciones económicas externas, la mecanización acelerada y el avance permanente de la tecnología, obligaron por su parte a orientar la actividad por los caminos, que previendo las modificaciones, contrarrestarán sus efectos y asegurarán la estabilidad y el desarrollo, la planeación técnica constituye actualmente una actividad indispensable para la subsistencia y el progreso de las empresas.

Paralelamente a ese cambio en los criterios administrativos fueron adoptados y desarrollados por las empresas del sector privado, los sistemas presupuestales que venían operando la administración con las consecuentes modificaciones para adecuarlos a sus exigencias y limitaciones particulares.

El ámbito de aplicación de los presupuestos en la actividad económica de las entidades privadas se localiza en diversas fases operativas con un alcance referido expresamente a cada una de ellas, o bien en un -- sentido más amplio, con una dimensión general que abarca la actividad total de la empresa.

Este presupuesto global de las actividades de la entidad económica

ca constituye, indudablemente, el instrumento más útil para la planeación y el control y comúnmente es conocido con el nombre genérico de "presupuesto de operación".

Los presupuestos de operación pueden ser formulados bajo diversos sistemas distinguidos por la estructura que adoptan en la clasificación de las partidas presupuestales y en el criterio orientador que los sustenta.

Merece destacarse entre los sistemas presupuestales globales el de "presupuestos por responsabilidad", cuya estructura, similar al presupuesto por programa de la administración pública, permite una mejor coordinación de las acciones particulares, manteniendo al mismo tiempo el control de las responsabilidades individuales que son claramente determinadas.

Algunas entidades operan sistemas presupuestales de ámbito más reducido, la función presupuestos se enfoca en ellas exclusivamente a determinar secciones operativas en particular, los presupuestos que entonces se elaboran son designados generalmente con la denominación de la sección operativa correspondiente; los más comunes entre ellos son los presupuestos de ventas, los de funciones productivas o costos presupuestados, el presupuesto de capital que se refiere a las inversiones permanentes y el presupuesto financiero o presupuesto de caja que se elabora para orientar el manejo de fondos.

- c) Diferencias fundamentales entre los presupuestos gubernamentales y el de entidades privadas.

Al comparar las corporaciones públicas con las privadas una de las principales diferencias y más señaladas que se observan, consiste en el control de los desembolsos por los créditos del presupuesto. En otras palabras diríamos que conociendo en forma estimada los egresos de un período, se procurará obtener los ingresos que en alguna forma rebasen o por lo menos cubran los desembolsos de acuerdo al presupuesto que se ha preparado con este motivo.

Los gobiernos primero estiman sus gastos y después los impuestos o contratan préstamos para cubrirlos, en cambio las empresas privadas primero tienen que estimar sus ingresos probables o fondos disponibles, y, -- sólo entonces determinan sus distribuciones y uso más adecuado para el -- buen funcionamiento de las empresas.

Los gobiernos rara vez, quizá nunca, toman en cuenta el problema de encontrar los fondos con que cubrir sus gastos ya que para ellos es --- realmente fácil conseguir los ingresos necesarios para cubrir el presupuesto de egresos, simplemente modificando las tarifas, o creando nuevos im -- puestos.

En cambio, el problema capital de obtención de fondos de una empresa privada, aún en la más próspera, se basa en la realización de sus ganancias evitando gastos y que como resultado no den lugar a una fuente de ingresos -- que produzca utilidades.

5.- DIVERSOS TIPOS DE PRESUPUESTOS.

La capacidad para formular estimaciones presupuestales que consideren con exactitud la influencia de los acontecimientos o las políticas de planeación que se adopten, determinan el tipo de presupuestos que deba operarse.

Cuando la dirección determina seguir cursos invariables por -- exigencia de elementos limitantes, es aconsejable adoptar un sistema de presupuestos rígido o fijo, en el que se precisen las metas que han de alcanzarse y se asignen los recursos para lograrlas en valores inmutables. Este sistema, sin embargo, parece abonarse en la práctica cada vez con mayor incidencia en virtud de la reducida posibilidad de determinar y medir los -- efectos de causas externas con una exactitud que permita precisar las estimaciones presupuestales; su aplicación más bien se localiza en determinados renglones sujetos exclusivamente a la voluntad de los organismos directores como las asignaciones para propaganda y relaciones públicas o para satisfacer gastos fijos no afectos a la influencia de los volúmenes de producción o venta.

Un sistema más comúnmente aplicable en la actualidad es el de los presupuestos flexibles, en que se proveen cambios ordenados en el volumen de la producción de los gastos de la inversión, en la relación directa con las variaciones en los conceptos determinantes como las ventas o con la influencia de factores externos que no pueden ser exactamente considerados al elaborar los presupuestos. Un requisito indispensable para la operación del sistema es la correcta clasificación de las estimaciones en fijas y variables y el establecimiento de las proporciones y relaciones permisibles en las variaciones presupuestales en atención a los cambios que la provocan.

A partir de esto, los presupuestos deben clasificarse en:

1.- POR EL TIPO DE EMPRESA.

a) PUBLICOS.- Son aquellos que preparan los Gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas, para controlar las fianzas de sus diferentes dependencias.

b) PRIVADOS.- Son los que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su administración.

2.- POR SU CONTENIDO.

a) PRINCIPALES.- Son los que presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

b) AUXILIARES.- Son los que necesitan en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los Departamentos de la Empresa.

3.- POR SU FORMA.

a) FLEXIBLES.- Consideran anticipadamente variaciones y presentan elasticidad por posibles cambios.

b) FIJOS.- Son los que permanecen invariables durante su vigencia.

4.- POR SU DURACION.

a) CORTOS.- Los que abarcan un año o menos.

b) LARGOS.- Los que se preparan para períodos mayores a un año.

5.- POR LA TECNICA DE VALUACION.

a) ESTIMADOS.- Estos se formulan sobre bases empíricas y presentan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo planeado.

b) ESTANDAR.- Son formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un alto porcentaje las posibilidades de error.

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

a) DE SITUACION FINANCIERA.- Muestran la posición estática que tendría la empresa en caso de que se cumplieran las predicciones.

b) DE RESULTADOS.- Muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

c) DE COSTOS.- Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE.

a) DE PROMOCION.- Estos se presentan en forma de proyecto

financiero y de expansión. Estiman los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

b) DE APLICACION.- Normalmente se elaboran por solicitudes de créditos y constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos.

c) POR PROGRAMAS.- Estos son preparados normalmente por dependencias Gubernamentales, instituciones, etc. y expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo que cada dependencia tiene para llevar a cabo los programas a su cargo.

d) DE FUSION.- Determinan anticipadamente las operaciones que resultarían en caso de fusión de Empresas.

8.- DE TRABAJO.

a) PLANEACION.- Es la fijación de los objetivos.

b) FORMULACION.-

1.- PRESUPUESTOS PARCIALES.- Se elaboran en forma analítica - por cada departamento de la empresa.

2.- PRESUPUESTOS PREVIOS.- Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva.

c) APROBACION.- Es la fase de los presupuestos en que es sometida a juicio.

d) PRESUPUESTO DEFINITIVO.- Es el que finalmente se va a ejercer, coordinar, controlar en el período al cual se refiera.

e) PRESUPUESTOS MAESTROS O TIPO.- Con estos presupuestos se

ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variaciones substanciales.

Cabe aclarar, que con la clasificación anterior únicamente se pretende presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; esto no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario, pueden estar todos unidos en un sistema de control presupuestal, o sea que en un sólo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones.

Dentro del presupuesto de operación se encuentra incluido también: El estado presupuestal de Pérdidas y Ganancias y dentro del presupuesto financiero, se encuentra: El presupuesto de caja, estado presupuestado y origen de aplicación de fondos.

También tenemos informes especiales que son: comparaciones a los presupuestos de planeación con los resultados obtenidos.

Informes para necesidades específicas de la administración, -- ejemplo; las proyecciones del punto de equilibrio.

Presupuestos a largo plazo, frecuentemente llamados presupuestos de capital o presupuesto de instalaciones.

6.- VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.

- 1.- El hecho de pronosticar las ventas y las cantidades que se necesitarán de los diversos factores de la producción, hacer ver a los ejecutivos la importancia de emplear métodos más perfectos para fijar -- los planes futuros.
- 2.- Los ejecutivos pueden tomar decisiones más razonables porque disponen de un estándar o norma de ejecución para interpretar los planes que reciben sobre los resultados reales.

- 3.- Los ejecutivos de fabricación pueden utilizar su propia iniciativa - dentro de los estándares de ejecución previamente fijados al ejercer sus responsabilidades.
- 4.- El cómputo de las discrepancias con respecto a las cifras del presupuesto proporciona una fase para determinar sus causas y para eliminarlas en los planes futuros.
- 5.- La necesidad de establecer presupuestos sobre la base de las divisiones de la organización da como resultado un estudio útil de la organización en sí misma. Pueden así corregirse agrupamiento y en forma satisfactoria algunas funciones y eliminar los desequilibrios en la organización.
- 6.- Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por -- los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero se - necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más con venientes y baratas, sin tener que aceptar los que nos ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesita con urgencia.
- 7.- Una de las principales ventajas es, desde luego, la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común dentro de un programa balanceado y unificado.

7.- LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.

- 1.- La preparación del plan de presupuestos se basa en pronósticos de - las condiciones futuras de datos estimados basados en el criterio - de los ejecutivos al interpretar aquellos de que disponen. Por consiguiente, el éxito de un plan presupuestario depende de la validez de los datos disponibles y de la inteligencia y el criterio de la di rección para pronosticar los acontecimientos.

- 2.- Las operaciones de las diferentes empresas pueden depender en gran parte del estilo, la estación, los pedidos especiales o algún otro factor análogo que haga difícil pronosticar y planear un presupuesto, puesto que el ejercicio de los presupuestos sdsuele abarcar entre varios meses y un año las empresas mercantiles cuyas operaciones dependen de factores inciertos, tienen que guiarse por el principio de la flexibilidad al confeccionar un presupuesto.
- 3.- Una vez que ha sido aprobado y aceptado un presupuesto, tiene que -- administrarse y ejecutarse adecuadamente para que tenga éxito. No puede esperarse que el plan del presupuesto funciones automáticamente ni que sustituya a la dirección en la administración y en la fabricación.
- 4.- Es necesario un tiempo razonable para preparar y llevar a la práctica un presupuesto. Los resultados anticipados no pueden obtenerse enseguida. A menudo son necesarios semanas o meses para que una -- compañía implante un sistema de presupuestos, instruya a su personal para que coopere a su uso y haga funcionar como es debido.

8.- LAS IMPLICACIONES CONTABLES DE LA FUNCION PRESUPUESTOS.

Todas las funciones administrativas mantienen una estrecha interrelación con su ejercicio, la entidad económica es una y su clasificación funcional un método administrativo para hacerla más eficiente.

Merece destacarse la correlación existente entre la función presupuestal y la función contabilidad, puede decirse que un sistema presu -- puestal y la función contabilidad, puede decirse que un sistema presupuestal resulta inoperante si no han sido previstas y resueltas satisfactoriamente sus implicaciones contables.

Un flujo recíproco de información debe mantenerse entre ambas du -- rante todo el proceso administrativo, la información histórica sintética -

y analítica, es necesario como base para muchas estimaciones presupuestales y la determinación de las variaciones resultante de la comparación entre -- las cifras presupuestales y reales; todo esto sólo puede establecerse si -- existe una comunicación eficiente.

Los presupuestos deben incorporar a su estructura conceptos netamente estables que permiten clasificaciones fácilmente comparables con las cifras reales.

Los sistemas de registro que la contabilidad opera, han de ser -- consecuentes con las políticas presupuestales para darles y permitir el con trol.

Los sistemas de costos estándar o predeterminados y los recientes sistemas de contabilidad por área de responsabilidad o contabilidad adminis trativa, ejemplifican claramente la solución contable de esas implicaciones presupuestales.

Parece conveniente insistir, sin embargo, en la distinción entre- ambas funciones ya antes precisadas, dado que, en ocasiones pretende incor- porarse a la función presupuestal dentro de la función contabilidad con la- lógica nulificación de sus efectos.

C A P I T U L O I I I

EL CONTROL PRESUPUESTAL

1.- DEFINICION

Héctor Salas González nos dice "Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad -- sirven a la ciencia de la administración y contabilidad, para planear, -- coordinar y controlar, por medio de presupuestos todas las funciones y - operaciones de una empresa, con el fin de que se obtenga el máximo de rendimiento, con el mínimo esfuerzo".

W. Rautenstrauch y R. Villers, definen el control presupuestal como: "No es una suma de partes independientes, cualquiera de las cuales pudiera eliminarse a voluntad. Es un sistema totalmente integrado, que - no puede dividirse ni se puede omitir ninguna de sus partes, sin controlar las razones más importantes de su existencia.

George R. Terry, dice: El Control presupuestal, es un procedimiento para averiguar lo que se está haciendo y comparar los resultados reales con su presupuesto correspondiente, con el fin de aprobar lo que - se ha hecho o corregir las diferencias ya sea modificando el presupuesto o corrigiendo las causas de las diferencias".

Por lo tanto: El presupuesto es el medio, y el control de presupuestos el resultado final; un presupuesto sin control tendrá poco o -- ningún valor para los fines administrativos, de la misma manera que el -- control presupuestal, sin presupuesto carece de importancia.

2.- QUIEN DEBE PREPARAR EL PRESUPUESTO DE LAS EMPRESAS.

Todo ejecutivo responsable de una función tiene la obligación - de determinar los recursos que le son necesarios para llevar a cabo su -- actividad y lograr los objetivos que le han sido encomendados.

Los ejecutivos deberán decidir qué materiales, qué personal, -- que maquinaria y qué servicios requerirán para alcanzar sus objetivos y - llevar a cabo sus programas con el máximo de economía y efectividad.

El responsable del control presupuestal fusionará los proyectos preliminares y definitivos y se encargará de su administración.

3.- QUE COMPRENDE EL CONTROL PRESUPUESTAL.

1.- PLANEACION. Supone la toma de decisiones acerca del tipo - y alcance del sistema presupuestal que habrá de adoptarse, y la fijación - de las políticas que orienten su ejercicio.

2.- ELABORACION DEL PRESUPUESTO. Implica la operación de las -- técnicas y procedimientos que permitan preparar el documento que contiene la valuación de las decisiones.

3.- APROBACION DEL PRESUPUESTO. Comprende la revisión de las - estimaciones presupuestales, la evaluación de las alternativas, decisión - de las que han de adoptarse, la manifestación expresa de la política directriz que el presupuesto involucra y su comunicación a todos los organismos interesados.

4.- VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO. Consiste en la determinación de las - - variaciones presupuestales y su interpretación, la calificación de la atención prestada a los presupuestos y de la eficiencia operativa, la fijación de responsabilidades individuales y la corrección oportuna de las políticas inicialmente establecidas para adecuarlas a las circunstancias no previstas que revistan influencia significativa.

Del análisis del proceso presupuestal se deduce que cada una de - las fases involucra una problemática particular y se comprende la necesidad de dotar a los responsables de la función presupuestos, de la estructura y los recursos técnicos, materiales y humanos, más convenientes para una actividad eficiente.

4.- QUIEN ES EL RESPONSABLE DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal recae en el contralor, el tesorero, gerente de finanzas o director del presupuesto, o como se le denomine al más alto ejecutivo de la empresa responsabilizado de la función financiera.

Como ejemplo de algunas de las funciones típicas del encargado de presupuestos en una empresa, se podrían citar:

- 1.- La preparación del manual de instrucciones para llevar a efecto el programa presupuestal.
- 2.- El suministro de toda la información relativa a operaciones pasadas -- que pueden requerir aquellos responsables de los presupuestos individuales. (Base Histórica y para efectos comparativos).
- 3.- La consolidación de los presupuestos individuales para someterlo a la aprobación de la dirección de la empresa.
- 4.- La preparación de los informes comparativos de las cifras reales con las presupuestadas distribuyéndolas de acuerdo con las diferentes -- áreas de responsabilidad establecidas.
- 5.- La interpretación de los informes presupuestales, el análisis de las -- causas de las variaciones y comentarios sobre las medidas correctivas -- adoptadas.
- 6.- Recomendar la revisión de los presupuestos cuando las circunstancias lo ameriten.

Cabe mencionar que quien desempeña las funciones arriba mencionadas, es generalmente un Contador Público que colabora en forma estrecha y relevante con la dirección de la empresa, en su carácter de profesional dependiente.

5.- QUIEN ES EL MAYOR INTERESADO EN EL PRESUPUESTO.

El Director General, sobre quien recae la tarea de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.

El presupuesto cae dentro de la función de planeación que debe realizar en la predeterminación de su curso de acción. El presupuesto es en sí, la valuación de los programas de la empresa.

Y podríamos decir que el director general es el mayor interesado en virtud de que:

El presupuesto es un instrumento que utiliza la dirección para la planeación de sus actividades futuras.

Es un medio que permite a la dirección trazar el curso de la em s p r e s a durante un período dado.

El presupuesto es un plan resultante de la investigación, observación, estudio y experimentación sistemáticos de la mejor alternativa entre los diversos cursos de acción que se les presentan a las empresas.

El presupuesto es el instrumento que obliga a los ejecutivos a un estudio de sus problemas e instituye dentro de las organizaciones el há t o de pensar antes de tomar decisiones.

Sirva para reclutar la ayuda de toda la organización de la deter minación del curso de acción más productivo.

Sirve como declaración de políticas, ya que es el vehículo a través del cual las normas básicas son reexaminadas, recordadas y puestas en efecto como guías de principios para la organización general.

Sirve como definición de objetivos, ya que como el presupuesto es un plan de acción, en éste se deben de marcar las metas y el programa para-

lograrlos.

Sirve para relacionar las actividades de los negocios con las tendencias de la economía en general, coordinando los planes empresariales con los períodos de prosperidad, estabilidad o depresión de los ciclos económicos.

Sirve para dirigir los recursos hacia los canales más provechosos manteniendo el equilibrio entre las cantidades a gastar y los resultados a obtener.

Sirve para controlar las operaciones al facilitar la comparación de lo proyectado con lo obtenido.

Sirve para revelar las debilidades en la organización, en las políticas, objetivos, procedimientos, programas, etc.

6.- EL CONTROL PRESUPUESTAL DEBE PRACTICARSE DE ACUERDO CON PRINCIPIOS ACEPTADOS.

Al aplicar el control presupuestal a las operaciones de los negocios deben observarse los principios fundamentales que se enumeran enunciativa, pero no limitativa.

- 1.- La función presupuestal debe ser patrocinada por la alta dirección de la entidad económica, su realización ha de sustentarse en políticas fijadas por los organismos de máximo nivel para imponer la colaboración necesaria y respaldar a la coordinación de los intereses particulares dentro de los objetivos generales.
- 2.- Los presupuestos deben estructurarse por centros de responsabilidad con la participación de sus titulares, de modo tal que los aspectos controlables en cada uno de ellos sean plenamente identificables.
- 3.- Las cifras presupuestadas deben representar metas razonablemente obtenidas.

nibles y basarse en estudios concienzudos que permitan evaluaciones ponderadas y valuaciones eficientes; el pronóstico subjetivo debe -- eliminarse o limitarse al máximo. Por otra parte, debe adoptarse de el principio de la flexibilidad para adecuar el presupuesto al cambio de condiciones económicas.

- 4.- Las cifras en el presupuesto y el período considerado deben ordenarse de conformidad con los criterios y la clasificación conceptual -- adoptada por la contabilidad, en cuanto al registro de las cifras -- reales, de modo tal que las comparaciones se efectúen sobre las mismas bases y mediante procesos sencillos.
- 5.- La revisión de las estimaciones presupuestales deberán realizarse, so lo por, los niveles superiores de la organización, antes de ser consideradas en forma definitiva.
- 6.- La función que realiza el organismo encargado de los presupuestos - o los asesores externos que en él intervengan, debe considerarse - - administrativamente como una función de asesoría y no confundirse con la función de autoridad de líneas que toma las decisiones entre las alternativas que se presentan.
- 7.- La aprobación final del presupuesto debe ser específica por la autoridad de línea competente y ser expreso y claramente comunicada a la -- organización.
- 8.- El control presupuestal debe permitir la dirección por excepción. - - Es decir, que una vez que el presupuesto está establecido, la direc-ción se interesa primordialmente en aquellos aspectos que no vayan de acuerdo con el plan.
- 9.- Los presupuestos deben ser revisados periódicamente por los niveles - de la organización competentes para ello, considerando la interpretación técnica de las desviaciones sufridas y de las circunstancias no previstas originalmente.

7.- EXISTE LA ESPECIALIZACION EN PRESUPUESTOS.

SÍ, la encontramos entre economistas, administradores públicos, licenciados en administración de empresas, contadores públicos y otros profesionistas que laboren dentro de la administración pública y privada.

8.- UTILIDAD DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

- 1.- Permite comparar las actividades del negocio con las empresas semejantes, facilitando la toma de decisiones oportunas para el rumbo a seguir.
- 2.- Incrementa la productividad de la sección financiera al permitirnos conocer las fuentes de financiamiento más convenientes no utilizando con urgencia otros más costosos, rindiendo el esfuerzo de los administradores y el uso del capital al máximo.
- 3.- Ayuda en la coordinación y cooperación de los integrantes de una empresa, considerándose como un esfuerzo común, las funciones realizadas por el personal, en forma tal que no hay pérdida de esfuerzo, ya que no existen intereses contradictorios pues es de conocimiento de todos el objetivo a lograr.
- 4.- Con el establecimiento de controles en las operaciones, nos permite reducir los desperdicios y corregir las deficiencias antes de que éstos nos ocasionen pérdidas y trastornos en la organización.

9.- PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

- A.- Principios de predictibilidad. La primera tarea presupuestal, es la previsión, aquello que sucederá en el período del control presupuestal, esta previsión abarca todos los aspectos desde las ventas, hasta la utilidad resultante de tales ventas.
- B.- Principio de la determinación cuantitativa. Para que el presupuesto-

merezca ese nombre, es necesario que haya sido determinado cuantitativamente, con la ayuda de un gran número de auxiliares como la estadística, la sociología, etc.

- C.- Principio de objetivos.- Es de carácter sociológico, y es el que queda de base para la previsión presupuestal. Una previsión sólo es posible precisa y eficientemente, en cuanto a los objetivos de un organismo social, inmediatos y finales, estando perfectamente establecidos y coordinados entre sí.

Este principio exige, que la empresa tenga claramente definidos sus fines y sus objetivos administrativos, o departamentales.

Ejemplo de objetivos fundamentales: Obtener utilidades, penetrar en un determinado mercado.

Ejemplo de objetivos administrativos: Los sistemas de presupuestos sus funciones y el trabajo asignado a los administradores.

Ejemplo de objetivos departamentales: De los planes de ventas, producción de gastos,.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

- 1.- Principio de precisión; los presupuestos no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas . sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- 2.- Principio de costeabilidad; Las ventajas de la implantación de un sistema de control presupuestal, han de superar al costo de la instalación y funcionamiento del sistema.
- 3.- Principio de flexibilidad; es lo que tiene una dirección básica que nos permite pequeñas adaptaciones momentáneas, volviendo después a su

dirección inicial.

- 4.- El principio de unidad; los planes deben ser de tal manera que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa, están debidamente coordinados, lo anterior para -- evitar contradicciones y dudas.
- 5.- Principio de confianza. El decidido apoyo y fe en los presupuestos, -- además de la eficiencia del control presupuestal, por todos los miembros del grupo directivo de empresas, es importantísimo, para su buena marcha.
- 6.- Principio de la participación. Todo aquél que tenga autoridad sobre personas y que deba tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa debe participar en los presupuestos con objeto de que éstos tengan el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y la adhesión incondicional a sus propios planes.
- 7.- Principio de la oportunidad. Los planes deben estar concluídos antes de que se inicie el período del presupuesto, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.
- 8.- Principio de comunicación afectiva. La buena comunicación, de dos o más gentes entrenadas de la misma manera en un asunto determinado debe ser oportuna, concisa y por escrito, para evitar mal entendidos en las órdenes dadas.
- 9.- Principio de la coordinación: Consiste en que debe subsistir el interés general, sobre el particular.
- 10.- Principio de autoridad: Es el derecho de mandar y de poder o hacerse obedecer.
- 11.- Principio de las excepciones: El cual consiste en que los ejecutivos en sus diarias tareas dediquen su tiempo por los problemas excepciona-

les, sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.

- 12.- Principios de las normas: En toda empresa es necesario la implantación de normas claras y precisas, medida que contribuye al aumento de las utilidades y de la producción, las normas permiten a los empleados actuar dentro de los límites que marcan, sin necesidad de la supervisión de sus superiores, los presupuestos son normativos por excelencia de las operaciones de las empresas.

C A P I T U L O I V

LOS PRESUPUESTOS Y SU RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- A.- LA PLANEACION
- B.- LA ORGANIZACION
- C.- LA INTEGRACION
- D.- LA DIRECCION
- E.- EL CONTROL

A.- LA PLANEACION.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

COMPRENDE POR LO MENOS TRES ETAPAS

- 1.- Políticas: Principios para orientar la acción
- 2.- Procedimientos: Secuencia de operaciones o Métodos.
- 3.- Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "PRESUPUESTOS" que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos"

Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

PLANEAR ES TAN IMPORTANTE COMO HACER, PORQUE:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.

- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo, sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la -- previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de -- su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

Koontz y O'Donnell en su obra "principios de dirección de empresa" dice que los elementos esenciales del procedimiento de previsión se resumen como sigue:

- 1.- Integración de las bases fundamentales.
- 2.- Estimación del negocio futuro.
- 3.- Comparación de los resultados reales con los previstos.

Si con los puntos anteriores se tratara de sintetizar en uno a -- estos elementos, se podría afirmar que se habla de crear o estimar algo futuro con el pronóstico, así como de valorar y comparar los resultados -- previstos y alcanzados a través de un lapso determinado de realización.

En estas condiciones puede afirmarse en principio, que siendo la previsión elemento básico del inicio de una necesidad, también lo es en el principio de algo que falta; en esto, lo entendemos e interpretamos como -- punto de partida en la necesidad y adopción de una medida auxiliar para la administración como lo es la presupuestal y la intercalamos como premisa --

al desarrollo del planteamiento intentando dejarlo abierto para condiciones diversas.

Para llevar a cabo la elaboración de la fase de planeación hemos de considerar la importancia que en ella tiene la previsión.

Como sabemos la previsión no es otra cosa que el precio previo y necesario para desarrollar su acción, así como la anticipación y valoración de lo que se va a hacer. En su origen la previsión es concebida como la base o lineamiento futuro a seguir, dentro de la medida y plazos diversos derivados de la necesidad. Para la planeación, la previsión se constituye como el requisito previo para introducir el principio de unidad y coordinación, mediante la aplicación de planes controlables, claros y definidos.

El que un plan sea accionado lo mejor posible en la empresa, -- requiere de un estudio de medidas preventivas que conduzcan unidades hacia una integración global para poder planearlas, perfilarlas y dirigir las al objetivo; esto se traduce a pensar que en cualquier proyecto a desarrollar, se requiere de un conjunto de previsiones que unidas formen la planeación.

Es sabido que en su inicio todo elemento de previsión es el primer paso para el futuro, porque su estimación contiene parte del pronóstico, del estudio y del movimiento para aplicarse a cada plan, por lo que se convierte casi en pilar para la edificación de los planes y programas. -- Los antecedentes y previsiones son producto del ambiente interior y exterior que en sus operaciones tenga la compañía; así la capacidad productiva, el ejercicio más depurado de la supervisión, el giro mismo, los récords -- y cuotas alcanzados, la ubicación, la expansión o el propio desenvolvimiento acelerado, acentúan la necesidad de establecer previsiones encaminadas a satisfacer un objetivo.

Con estas características, rodeada de elementos previsibles y máximos necesarios, la planificación está situada para iniciarse como un --

principio en la estructura, tanto en la organización misma, como de un paso y meta que bien puede ser el del comienzo de la técnica presupuestal.

Diríase que la planificación es el acuerdo inicial a un determinado plazo de realización múltiple y de logros esperados, que conducen hacia un cumplimiento clarificado de la línea de acción a seguir. Tomando como objetivo una implantación presupuestal en el desarrollo de la previsión y planificación, su relación es un hecho necesario, por ser recíprocamente uno previsible y el otro planificable hacia la misma meta. Pero aún siendo tan identificables en principio, la fase presupone solamente un adelanto al esclarecimiento consciente del contenido global de los pasos presupuestales, tratando de que se engloben planes, consideraciones y factores para desarrollar un control presupuestal, es decir, partir desde un estudio previo de la estructura de la empresa, sus recursos, sus problemas, sus alternativas; período de operaciones así como la consideración del personal adecuado y alcances logrables con la inclusión del sistema.

Al considerar lo anterior, hemos de hacer hincapié en que la forma de prever y planear, variarán en función a la organización misma y el éxito de ambas dependerá de los procedimientos, normas y planes que integren el programa total. En estas condiciones, los presupuestos en su etapa inicial también se identifican como un programa global futuro, fundamentado en previsiones que integradas constituyen la planeación maestra de todas las áreas de la empresa, por lo tanto la necesidad de su establecimiento dependerá de los elementos y condiciones relativas a la situación.

Planear la adopción de un sistema de presupuestos, es presupuestar y esperar en cada parte de la organización al paso futuro, y estimar la dinámica actuación administrativa y financiera de las operaciones, sin dejara de considerar los grados de flexibilidad y alcance de cada plan. Y es que en realidad las previsiones y planes nos representan además de las cifras, la esencia general de coordinación, producto de fuerzas individuales y de grupo, encaminados a realizarse en forma eficiente por medio -

de la organización.

Pero como sabemos, siendo los planes perfil y acto mismo de los objetivos, su realización deberá lograrse de acuerdo con circunstancias - determinadas. pero precisándose para que conduzcan a una línea de acción-concreta.

Tratándose de presupuestos y su planeación mencionaremos la --- flexibilidad en los mismos, al respecto, "Koonts y O'Donell, "dicen que - es inminente la inclusión del principio de compromiso según la flexibilidad de los planes económicamente justificables. Por su parte el maestro Héctor Salas G. dice: "Todo plan preciso debe prever en lo posible los-supuestos cambios que puedan ocurrir", después agrega: "El grado de flexibilidad que debe darse al programa depende del propósito fundamental -- del presupuesto, ya que el programa de operaciones futuras se basa en las condiciones que abarca el mismo". Lo anterior desde luego nos lleva a -- pensar que la flexibilidad debe ser acorde entre el período de realiza -- ción de las transacciones y compromisos del negocio, y los réditos econó-- micos y flexibles que a corto y/o largo plazo se esperan.

La implantación de un sistema como tal, debía ser de redituabi-- lidad inmediata de acuerdo con los planes, sin embargo, podrá contarse -- con ello en la medida y unión de refuerzos para lograr que el mencionado-sistema fructifique o sea que la organización participe en la integración del presupuesto general así como en su ejecución, a través del desdobra-- miento de funciones, responsabilidad y autoridad conferidas por la delega -- ción en cada caso; en estas condiciones la ejecución y realización de los planes, originan la guía de acción a seguir, la cual debe efectuarse de - acuerdo con la decisión original respecto de los mismos y con la partici-- pación auténtica y oportuna de todos los niveles jerárquicos, de supervi-- sión de jefatura, gerencias de área y dirección.

Comenzar la flexibilidad es asomarse a la posibilidad exitosa - de la planificación, y debe considerarse como el punto primordial de afec -- tabilidad en costos y confianza, su trato merece la real cobertura y ga--

rantía de los pasos a seguir; en otras circunstancias, también deberá preverse una elasticidad adicional que propicie una participación directiva que facilite y permita la corrección y los cambios de lo no funcionable - en los casos que se amerite, por eso deberá ser deseable desde el inicio- que; los grados de movimiento flexible se adopten a la razonabilidad y al cance previstos.

Diríase que concretamente dirigimos el presupuesto a la planeación con la idea de que éste presente los pasos a considerar para desarrollar un control presupuestal, partiendo desde un estudio teórico inicial en la estructura de la empresa, hasta el análisis del lugar, tiempo alternativas y problemas, sin querer afirmar que en su aplicación dependerá de lo que es necesario hacer al respecto; la realidad es que tratan -- de encerrar en forma general un conjunto de posibles pasos para obtener - un inicio a la tarea, o expresarlo en otra forma, que se intenta adoptar a base de toda información posible, un sistema presupuestal que garantice un control más eficiente en las operaciones, por lo que se tendría que -- recurrir a antecedentes de giro, período operacional, momento financiero, seguido de disponibilidad humana, capacitación, política, problemas, alternativas, etc., que originen modificaciones en la evaluación y rendimiento presente y futuro.

B.- LA ORGANIZACION.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que - debe darse entre las jerarquías, función y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas.

1.- JERARQUIAS.- Pijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

2.- FUNCIONES.- La determinación de cómo deben ser las actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3.- OBLIGACIONES.- Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Organizar, tal vez resulte ser una tarea sencilla de lograr, -- sin embargo cuántas veces nosotros mismos lo deseamos y no logramos. A menudo, organizar se convierte en desorganizar, consecuentemente observamos que los propósitos y formas de organizar son tan variados como lo son la diversidad de criterios y condiciones que haya, semejándose todas solamente en que siempre existe algo de organización combinándose con la costumbre y el hábito de hacer las cosas. Y es que el éxito no estriba en -- organizar, sino en mantener la organización que se realizó; y lograr mantenerla garantiza el objeto para el cual se concibió.

En la adopción de los presupuestos, este factor es tan importante como los presupuestos mismos, ya que de no existir en forma normal, al go de organización en todas las áreas, sería casi imposible lograr presupuestar o estimar cuando menos parcialmente, debido a que el índice de ob tención de datos, consecuencia de la organización, no llena los requerimientos esenciales.

La organización se constituye por la satisfacción de la cooperación eficiente, con bases de desarrollo y planificación para lograr me -- diante ésta, el punto de partida hacia la coordinación. Sabemos que, objetivos, deseos y satisfacciones determinadas, forman parte de las metas operacionales y de grupo que la empresa trató de lograr esforzándose al -- máximo con los enfoques dados a la organización.

Las necesidades latentes hacen que directivos o administradores analicen una detenida y minuciosa pausa en el trato y cooperación futura que ayuda a definir una trayectoria más formal; para el efecto, una gran mayoría de empresarios han aprendido a captar que el empleo de un sistema presupuestal, no sólo logra situarse como instrumento de coordinación, sino que además obliga a ser principio y orden de eficiencia a largo plazo. El aplicarse con criterio y acierto al organizar la estructura y sus departamentos, lo hace reflejar y extender sus alcances a otros niveles y

y líneas, de donde el presupuesto inicia la recepción valiosa de datos para su elaboración.

El establecimiento o manifestación de agrupamiento cualquiera - que sea, presupone cooperación, eficiencia y resultados según los grados y jerarquías, por lo tanto, el objetivo del factor se convierte en principios y relaciones encaminadas a coordinar una actividad estructural en cuanto funcionan, responsabilidad y autoridad.

Por otra parte, mantener los planes elaborados de organización - redundante en dar ubicación a los elementos y a la gente, con el propósito - de reunir al esfuerzo colectivo e individual hacia el objetivo. Y la razonabilidad existe, así como prevalece la diversidad de cargos en que descansan las funciones y responsabilidades; sólo que el cumplimiento no es que los aspectos mencionados figuren en los manuales de organización, sino en la actitud constante y agresiva desde el director, hasta el último subordinado por los conductos o líneas de acción establecidas, hasta la preparación, disposición plena de los elementos.

La necesidad de presupuesto, y sus fines también se tamiza por los conductores de la organización, es por eso que al igual que se reparte la responsabilidad, también se delega la autoridad en el trabajo, no sólo normal sino adicional presupuestal, el cual logra establecerse en verdadero sitio de eficiencia en cada división o área.

Los pasos organizados en cada una de estas partes, reflejarán el criterio y división adoptadas para tal fin, pero sean cuales fueren, eran de vital importancia para lograr estimar o presupuestar. En la actividad - como sabemos, necesitan para poder llevarse a cabo una organización aceptable, que permita obtener datos necesarios para el inicio y el fin del lapso a presupuestar.

Si verdaderamente existe un respaldo organizado que coopere con la administración general de la empresa, entonces se puede hacer control presupuestal con pasos paulatinos y seguros pero considerando los aspectos

siguientes:

- 1.- Existencia verdadera de una administración.
- 2.- Auténtica preocupación directiva.
- 3.- Organización aceptable de las áreas
- 4.- Colaboración de todos los niveles.
- 5.- Apoyo de segundas manos.
- 6.- Aceptable índice de comunicación general
- 7.- Auténtica delegación en las funciones.
- 8.- Oportunidad de información.

Hago hincapié en estos requisitos por considerarlos mínimos en esta fase que es la parte determinante para la organización de cualquier empresa. Su forma división o estructura se verá reflejada como repercusiones en el costo de las operaciones y en el movimiento y expansión posible que harán poner a prueba su elasticidad para la adopción de nuevas jerarquías o departamentos.

El llegar a estos aspectos implica abordar el inicio que los mismos tienen con relación a su original asignación y funciones en el cuadro de la empresa. De ahí que veamos qué organigramas de staff, controles, autoridad, delegación, etc., sea conveniente implementar y por ser éstas tan variadas y numerosas, no serían posible abarcar todos los aspectos pero si referimos en forma general en el cuadro que expondremos, los que creo más importantes en relación al tema.

Mencionar el aspecto de organización, nos ayuda a apoyar lo expuesto por el maestro Salas González, al referirse a la administración empírica; en este tipo de administración lo que daña los negocios, los dueños de empresa casi siempre motivados por el comentario amable, piensan en superorganizar lo que apenas tiene visos de organizarse y dirigirse empíricamente, esto por la ausencia de una identificación real de funciones y puestos, que improvisados se aplican y funcionan desafortunadamente, para tener resultados solamente exigidos, pero no valorables para el profesional contable.

Existe un marcado desacuerdo en muchas empresas sobre el criterio de que éstas operan mejor con el mínimo de organización, porque se dice: se gasta menos y se gana más, si no se gasta el dinero en personal excesivo; pero como sabemos el implantar esas limitaciones, redundan en una falta de agilidad operacional y de resultados. Con frecuencia notamos que a merced de esa deficiencia, las funciones y la identificación de cargos existe, pero entremezclada con actividades que no corresponden a los mismos. Dicho en otras palabras, hay ausencia o confusión en las tareas, las jerarquías, los niveles y consecuentemente, no hay una respuesta de autoridad y responsabilidad al colaborar.

Puesto que el introducir los presupuestos a sistemas establecidos o iniciales, redundan en beneficio a la administración, he considerado seguir una supuesta secuencia, secuela en los conceptos y cuadros a fin de relacionar sus puntos con la adopción presupuestal, en tales circunstancias partiendo de los planes, habrá de pensarse que los niveles jerárquicos deben ser estudiados y/o reconsiderados por un comité de presupuestos integrado por ejecutivos responsables que habrán de hacer valoraciones de las actividades de las áreas y de los departamentos, según el caso, al establecer las funciones propias del comité, así como las relativas a los planes de operación, incluyendo las financieras y revisar con relación al tema, las características de gerencias medias y mandos intermedios a través de la comunicación y los resultados.

C.- LA INTEGRACION

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas -- abarca:

- 1.- SELECCION - Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- INTRODUCCION.- La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y -- más rápidamente que sea posible al organismo social.
- 3.- DESARROLLO.- Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

La fase de integración es tan importante como el perfil directivo dado en cada línea del cuadro general de la empresa, ya que refleja la calidad y preparación de la dirección en cuanto al grupo con el que cuenta para la ejecución de planes y proyectos futuros. En la actualidad integrar un grupo capaz se convierte en uno de los problemas de primer orden para el presidente o director, que ambicioso de cubrir programas más avanzados para sus negocios, no siente el apoyo en los niveles -- medios y de primer nivel en la consecución de las operaciones diarias -- lo que hace que la dinámica actuación dada en el negocio medio o pequeño se convierta en esfuerzo perdido difícil de recuperar. Y es que muchos-directivos han creído siempre que la tarea de valorar a su equipo es una fase de poca importancia que se irá cubriendo por sí sola con el tiempo, sin la necesidad de ajustarse a nuevas observaciones, lo que trae consigo un estancamiento entre el personal el cual tratará de imitar siempre las acciones del gerente, jefe o supervisor.

La parte más importante en el cumplimiento de un programa para presupuestos, lo es sin duda la capacidad, cooperación y disponibilidad -- que el grupo ofrezca en cada parte, ya que de nada serviría contar con -- planes y organización, si la formación de cuadro no ofrece o no garantiza el éxito, aunque sea parcial en su inicio en la actividad presupues-- tal.

Investigaciones y estadísticas recientes prueban que un tardío

reconocimiento de personal lo más idóneo posible en los niveles importantes ha traído incertidumbre en el desarrollo de programas especiales formales, en los que se suponía alcanzar ciertos más ambiciosos. Es de sobra sabido que cualquier intento de establecimiento de algo nuevo es beneficio de la empresa, arroja siempre resultados contrarios y renuncias -- por parte de la gente al girar la presencia del colaborador se hace necesaria para atender y extender entre los grupos la necesidad de adopción -- de normas o procedimientos tendientes a mejorar o simplificar sistemas -- que harán progresar a la organización. El control de presupuestos dentro de este marco, parte del supuesto básico de que para que el sistema sea -- aceptado, se requerirá de una promoción interior, consistente en hacer -- entender la recepción, beneficios y aceptación del mismo, que servirá de prólogo a su desarrollo e implantación.

El número de directivos necesarios para un funcionamiento adecuado depende de la complejidad de la estructura y de los planes de que -- ésta tenga en mente cubrir. Las especificaciones de los cargos exigirán -- por tanto, dotes de mando, don de gentes, capacidad y adquisición de nuevas responsabilidades que le permitan reflejarse como candidato posible -- a nuevas asignaciones. El caso del control requiere de esas características, porque el entrelazamiento y conjunción de estos factores unidos -- a los del sistema deben ser recíprocos para la obtención de los objetivos.

Llegado este momento se hace necesario un cuidadoso repaso de -- la posición actual de la empresa, tanto en su condición media humana, como en su momento de integración directiva. En este punto, la cuestión -- crítica, consiste en evaluar lo que se tiene en directivas, supervisores -- o jefes que cumplirán con las nuevas disposiciones y tareas, que marcarán la pauta en la introducción y entendimiento de lo que se intenta llevar a cabo. En estos casos los gerentes y demás ejecutivos encargados de reclutar e integrar se enfrentan a una de las decisiones más árduas y necesariamente mejor aplicadas, ya que el problema amerita una extensión y estudio de factores que pueden clasificarse:

- A.- La inteligencia
- B.- La Personalidad
- C.- La Capacidad de Análisis y Lógica
- D.- Capacidad de Comunicación.
- E.- Amplitud de Intereses.
- F.- Iniciativa e Impulso
- G.- Capacidad de Mando
- H.- Don de Gentes
- I.- Juicio y Criterio para tomar decisiones.

Como sabemos, la medición y valoración de elementos, se llevará a cabo como de acuerdo con las exigencias del puesto; esto es, ir en busca del hombre para el puesto. Consecuencia de esto un indicador determinado nos aconseja ir al trato de los elementos que sea mejor calificados para hacer funcionar los problemas presupuestales y soportar el peso de la responsabilidad, derivada de la ejecución y resultado de los mismos.

Se considera que esta parte es quizá la más difícil de cuidar y de cubrir en el proceso de implantación del mismo, ya que las bases presupuestales requieren de la necesidad de comunicar para efectuar; decidir acertadamente para elaborar; impulsar para ejecutar; inteligencia para dirigir y delegar; y capacidad para analizar y comprender lógicamente los resultados para informar y expresar.

La repercusión presupuestal en los países de integración es trascendental y crítica. Comprender y abordar las consecuencias de esta responsabilidad son de interés profundo y de efectos vivos y latentes para los dirigentes y gerentes que a través de estos resultados, sienten el apoyo esperado de colaboración en la árdua tarea de dirigir a la Empresa. Por otra parte, este paso también es piedra angular en el desarrollo de las políticas, y de la continuidad y promoción del éxito firme y seguro que los planes propuestos arrojen a largo y corto plazo en las operaciones, esto como consecuencia de la valoración y acción demostrada.

BASES PARA LA CLASIFICACION DE EMPRESAS

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas

EN CUANTO A SU PERSONAL

- 1.- El nivel académico
- 2.- El conocimiento de la empresa
- 3.- La experiencia y el historial anterior
- 4.- La capacidad de comunicación
- 5.- Responsabilidad y actuación
- 6.- Los programas de adiestramiento
- 7.- Criterio y capacidad de comprensión
- 8.- La madurez y dotes directivos

La magnitud y alcances de los programas de integración puede presentarse desde las empresas grandes hasta la pequeña industria, pero todos en el nivel que se encuentran, necesitarán llevar a cabo:

- 1.- Nuevas contrataciones directivas.
- 2.- Reevaluación de los cargos vigentes.
- 3.- Remoción, cambios o creación a nuevos puestos.
- 4.- Adiestramiento a futuros ejecutivos.
- 5.- Ascensos a ejecutivos en potencia.

La valoración en el proceso de integración, implica apreciar -- con realidad las calificaciones y cualidades que los candidatos presentan desde el cubrimiento alto del directivo hasta los cargos intermedios, de jefatura y supervisión, esta valoración presupone el cubrir los princi -- pios o factores más logrables requeridos en la selección, con el deseo de realizar un rendimiento en el plazo lo más corto posible en el cargo vacante o de reciente creación dentro de estos factores de valoración, en-- contramos:

D.- LA DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realiza del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

- 1.- Mando o Autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección.

Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; - lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y cédula, los órdenes de acción necesaria debidamente coordinadas.

- 3.- Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal como se habían planeado y mandado.

Dentro del proceso administrativo, la fase de direcciones acaso la más escogida para ejecutarla, tanto como la posición donde se dirige hasta donde se cumple y repercute aquello que se ordenó; es por eso, que todo ejercicio directivo se encuentra correlacionado a la consecución de los objetivos previstos, desde los planes hasta la integración de elementos requeridos para este fin. Puede decirse que tales condiciones, - la dirección se concibe como un conjunto de funciones, producto de un análisis sistemático de formas y procedimientos aplicables a la empresa, - a través de colaboradores y subordinados para el cumplimiento eficiente de las misiones del trabajo.

Como lugar máximo de la estructura, la dirección es el inicio y la participación de la autoridad, la responsabilidad, de la delegación del mando, así como del grado de productividad, aspectos que son regula-

bles por medio de la comunicación, normas y políticas establecidas y complementadas por el establecimiento y armonía del objetivo; de ahí que basándonos en cada tipo de organización, la forma, características, técnicas, medios y coordinación serán el fundamento de la concepción directiva.

Ahora bien, así como existen requisitos previos para guiar y dirigir empresa y subordinados, también se hacen necesarios ciertos requisitos básicos en la implantación del control presupuestal, que comprenden y reúnen los componentes sólidos, otorgados por la administración a la dirección a través de los proyectos previstos.

- 1.- Aprobación de la reorganización u organización inicial.
- 2.- Aceptación de la planificación, base del sistema.
- 3.- Aprobación de la integración de recursos humanos, económicos y técnicos.
- 4.- Respaldo para la ejecución de medios de dirección y control.

Basándose en el principio de la administración científica; vemos que en realidad el verdadero inicio presupuestal reside en la alta jerarquía como consecuencia de una racionalización de acontecimientos y causas que son el resultado del funcionamiento de los negocios, puesto que las tentativas y formas de controlar las superaciones no han rendido el fruto esperado, en relación a las incompatibilidades comerciales y financieras; por esta razón el consejo de elementos o técnicos que ayuden a la dirección en su cometido y resultado futuro, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

La técnica elegida por el director, para dirigir las fases presupuestales, se basarán en condiciones previas, que armonizadas con la buena organización, los planes y los elementos de cuadros adecuados, permitirán a ésta seleccionar los mejores caminos para conseguir que los programas presupuestales se cumplan.

Así mismo el establecimiento de normas, procedimientos y políti

cas contribuirá a que los gerentes y jefes departamentales consigan adaptarse al principio de la técnica presupuestal.

Toda implantación financiera presupuestal trae consigo objetivo y planes administrativos que son el comienzo e incremento de la comunicación administrativa, entre gerencias y gerencias medias para lograr el efecto esperado; todo negocio planeado, controlado en la forma que sea, - en sí lleva implícito un paralelismo presupuestal y una administración, - la diferencia es entonces el alcance, coordinación y forma de interpretarlo.

La concepción presupuestal guarda interés en todos sus pasos, - desde la elaboración de planes específicos, planes parciales, tentativas, diseños, etc., hasta las implicaciones operativas y financieras, y casi puede decirse que debido a esa versatilidad y benevolencia del sistema - los resultados son positivos en la mayoría de los casos, gracias a ese común denominador, el grupo, el equipo organizado al que se delega acertadamente desde la dirección, y que es embestido en autoridad y responsabilidad por las funciones que cumplirá al ser incluido en el plan presupuestal para ayudar a la de los objetivos previstos, basándose en un principio de comunicación y coordinación presupuestal.

Es de la competencia directiva o de un comité presupuestal servir de árbitro y guía entre toda la actividad de la empresa, su actuación al servir de mediador entre las decisiones y problemas, la colocan como centro directriz para canalizar y decidir toda clase de conflictos, resultados de las complicaciones normales y presupuestales. En estas circunstancias los altos directivos, están en condiciones de identificar y ayudar a solucionar desacuerdos y de llegar a un reconocimiento más completo y sistematizado de las funciones.

E.- EL CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con -

el fin de saber si se ha obtenido lo previsto o de lo contrario corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1.- Establecimiento de normas; porque sin ellas es imposible hacer la -- comparación base de todo control.
- 2.- Operación de los controles; ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada una de ellos.
- 3.- Interpretación de resultados; ésta es una función administrativa -- que vuelve a constituir un medio de planeación.

La función directiva del control es la fase de cierre en el proceso administrativo. Su desarrollo suele arrojar resultados acaso más - - identificables y concretos que los anteriores, quizá por constituir la exigencia y culminación de lo que en el inicio fueron planes objetivos, elaborados de acuerdo con formas y supuestos maestros.

Esta fase tan importante en el movimiento y ritmo de la empresa, consiste en el establecimiento de normas y valoración y actuación futura - que aseguren el camino y comprobación de los objetivos, por lo tanto puede decirse que el control es una síntesis de lo que ha pasado en las demás -- etapas y planes previstos, mediante el control de las acciones, los dirigentes y colaboradores, se encuentran en condiciones de valorar lo que sucedió y de corregir y proponer con base en patrones del control las co --- rrecciones a aplicar en cada caso.

El control en su desarrollo y en su resultado, necesita de la fuerza y de la imaginación directiva porque de nada servirán planes y organización, -- si en su funcionamiento y su ejecución no se cuenta con la implantación de un buen sistema que permita la medición de los esfuerzos obtenidos. Llevar a cabo un conocimiento claro y bien ejercitado del control, conduce a los funcionarios a integrar y cambiar el objetivo de los planes, con el logro-

de metas, producto del mismo. Ahora bien, sabiendo que siendo el control fin de hechos y de actuación, abarca todo lo existente y de movimiento en la empresa como: la dirección adecuada del personal, el control estricto de la calidad, las finanzas, la contabilidad, los procesos de fabricación, las ventas, las inversiones, las operaciones, los costos, etc., es decir actúa sobre: el grupo, los elementos y los planes de acciones.

Si el éxito de un control adecuado consiste en una implantación y aplicación de normas para una valoración y corrección, paralelamente el control presupuestal casi sería un control con los mismos visos de éxito, con la diferencia de que las supuestas normas son de cierta forma una trducción a planes para cada área de donde se concluye que el presupuesto sea identificado y usado como medio para efectuar el control mismo.

Tratándose del control presupuestal, la necesidad de cubrir reviste la satisfacción y el control, tanto administrativo como presupuestal en las operaciones, porque introducidos los presupuestos dentro de la organización funcional de la empresa que se trate, sería menester que las políticas sean un paso estratégico más depurado que refleje la meta de -- planificación en los programas, planes y presupuestos correspondientes -- y que serán estándares indicadores del desarrollo y la acción.

Las normas empleadas, los procedimientos y las políticas directrices para ejecutar el control, estarán en manos del director gerente, -- los cuales marcarán el paso a seguir en el control administrativo presu -- puestal, a través de la colaboración de funcionarios y subordinados, encargados de complementar la acción y responsabilidad de los diferentes departamentos, que afecten la operación normal y adicional de presupuestos. --- Deberá partirse según el caso con una exposición escrita de la política a seguir para ejecutar el control que incluye los presupuestos, y que como principio deberá ser flexible pero concreta y declara amplitud hacia su -- realización.

Existe una gran diversidad de normas para aplicar el control en-

todas las áreas que formen a una empresa, y encontramos que algunas comprenden ingresos, gastos, costos, movimientos de capital, hasta normas ff sicas; pero mi propósito es para efectos de este inciso, orientar esta -- parte hacia la aplicación de control directivo ejercida sobre los resulta dos presupuestales, hasta llegar a un reconocimiento y evaluación de la -- organización, incluyendo el rendimiento humano de las áreas y el resulta do.

Vigilar el presupuesto y controlar las operaciones constituye -- un reto a la capacidad de los directivos encargados de llevarla a cabo -- porque reflejará simultáneamente lo práctico y efectivo de sus propios -- planes así como el resultado que de ellos se derive, porque aplicar las -- medidas de control a todo lapso operacional y presupuestal implica obser- var de cerca el comportamiento y sucesos resultantes de:

- A.- Los planes y grupos
- B.- Las políticas y los programas
- C.- Los procedimientos
- D.- Los sistemas
- E.- La organización
- F.- La administración

Para llevar a cabo el control y vigilancia del presupuesto en-- algunas empresas se crea un comité de presupuestos, compuesto por los más altos directivos, así como por gerentes de área y/o jefes departamentales, en otros el contralor o gerente administrativo, unidos a sus jefes de de- partamentos son los encargados de cumplir con esta misión; pero sea cual- fuere el caso, este grupo tendrá que cumplir con el cometido de observar- sopesar y cuantificar la eficiencia que arrojen los presupuestos en las -- diferentes áreas. Para el efecto he recurrido a considerar los siguien tes puntos, tratando de seguir un orden interpretativo de los fines del -- control:

I.- Objetivos y vigilancia del control de las operaciones y presupuestos:

- A.- Medición y comprobación de los planes parciales u del plan total.
- B.- Observación, valoración y comparación de resultados incurridos y previstos.
- C.- Determinación y estudio consciente de las discrepancias o variaciones resultantes.
- D.- Trato, adecuación y criterio para las acciones correctivas en cada caso.

II.- Elementos o factores para llevarlo a cabo:

- A.- Los planes.
- B.- La organización.
- C.- Los grupos .
- D.- La dirección .
- E.- La administración.

III.- Momento en que debe llevarse a la práctica.

- A.- Cuando el programa operativo lo indique en caso de iniciación o en el tiempo que sea necesario.

IV.- Del control serán responsables a esos niveles:

- A.- La Dirección .
- B.- Los gerentes de área .
- C.- Los supervisores o jefes de departamentales .
- D.- Los subordinados .

V.- Se ejercerá el control y vigilancia:

- A.- Sobre los presupuestos de:
Ventas .

Producción.

Compras.

Administración.

B.- Sobre los presupuestos de operación.

C.- Sobre el presupuesto financiero.

C A P I T U L O V

LOS PRESUPUESTOS EN EL AREA DE:

- A.- VENTAS.
- B.- PRODUCCION.
- C.- COMPRAS.

A.- EL PRESUPUESTO DE VENTAS:

Predecir, estimar o presupuestar los volúmenes de venta, forma el primer paso de responsabilidad en el campo de la actividad presupuestal, ya que como estimación inicial en unidades y dinero, repercute dentro del movimiento productivo y financiero de cualquier empresa organizada, y dirigida de acuerdo con principios administrativos dinámicos y consistentes.

El presupuesto de ventas, siendo el cuadro estimable vendible para un período dado, se empleará como base para la determinación del -- presupuesto general correspondiente a ese mismo tiempo, por lo que se -- convierte en la predicción de una supuesta realización monetaria. Pero algunas empresas se han preguntado si vale la pena llevarse a cabo como elemento útil para la gerencia, o si su contenido presume una supuesta actividad sin alcances objetivos. Las opiniones difieren en este aspecto por la influencia determinante de factores múltiples y difíciles, -- experimentados a través de ciclos y fenómenos económicos vividos por un número interminable de fuertes negocios. Sin embargo, dentro de esta complejidad, siempre existirá un criterio razonable para una estimación prudente y atinada lo más posible en cada tipo de actividad.

No podríamos afirmar que existe un patrón o forma general --- exacta para presupuestar, pero dentro del panorama y condiciones comunes, las ventas se estiman y controlan dentro de medidas similares en las empresas, difiriendo éstas en proporción e importancia de acuerdo con el giro y condiciones existentes en cada caso.

Por consiguiente, si existen formas y controles aplicables a -- las ventas en general dentro de una actividad exactitud relativa y razonable si llegamos a la conclusión de que la promoción constante, la creatividad publicitaria, la potencialidad de mercado, como los fenómenos económicos financieros y otros más, constituyen los ya conocidos problemas internos y externos que engloban a los anteriores, en la difícil tarea de -- estimar, planear y ejecutar los programas de ventas.

Recurramos ahora al análisis de estos factores, con el objeto -- de acercarnos lo más posible a la exposición de este trabajo presupuestal.

Hablando de problemas internos y externos, diremos que se componen del resultado propio de las operaciones, logrado en condiciones normales durante la vida de la empresa, así como de la influencia de una repercusión comercial y económica en el exterior. Clasifiquemos pues los incisos siguientes:

- 1.- Comportamiento de la estabilidad, cambios y/o renovación de productos.
- 2.- Movimientos generales y especiales del mercado.
- 3.- Problemas de distribución y situación del artículo
- 4.- Grado de influencia y repercusión publicitaria y/o propaganda aplicada.
- 5.- Influencia del precio y el crédito.
- 6.- El control de calidad y el servicio
- 7.- La oportunidad de la producción
- 8.- Los ajustes y cambios

- 1.- Comportamiento de la estabilidad, cambios y/o renovación de productos.

Existen productos que por su representación, empaque o contenido, revolucionan los mercados causando un impacto tal, que logran solidificarse en el gusto del consumidor y en el de su venta casi automática -- Estos productos planeados y estudiados en costo, calidad y contenido, y complementados con buenas políticas de distribución y propaganda, han ---

constituido los más importantes renglones en los presupuestos de ventas - de muchas compañías, al grado de depender el éxito o el fracaso de las -- mismas, de la estabilización de estos productos en el mercado. Pero presupuestar en esas condiciones sería tan fácil como la venta de productos, por lo tanto, vemos que el problema se complica si esos productos sufren cambios por la aparición de sucedáneos, gustos o influencias de modas o -- simplemente por envases, tamaños o por el empleo de nuevos ingredientes - en el proceso productivo que abate costos y deja un mejor margen de utili-dad.

Visto el problema desde este ángulo, es el momento de tener cu-idado con lo que se menciona para efectos de estimación, ya que si los pro-ductos a presupuestar guardan cambios por alguna circunstancia, será nece-sario tomar medidas como las siguientes:

- a) Estudio del grado de la aceptación del cambio.
- b) volúmen vendido antes del cambio de renovación.
- c) forma de promoción y distribución.
- d) políticas de cambio y ajuste del producto.

2.- Movimientos generales y especiales del mercado.

Abordar el movimiento general de productos, es tan importante - como el movimiento de la bolsa de valores, principalmente en períodos en que se han sucedido cambios políticos o económicos en los países, puesto que siempre resurgirán acomodamientos o formas nuevas de canalizar los -- ingresos y egresos con que el gobierno cuenta, ya que si tan sólo la circulación del dinero sufre alteraciones, éstas se dejarán sentir en el poder adquisitivo del mismo y consecuentemente, en producción y ventas previstas, y aparecerán como problemas de primera magnitud en el presupuesto general de las empresas, y ésto a su vez se reflejará como un movimiento positivo o negativo de sus productos, según sea el caso.

3.- Problemas de distribución y situación del artículo.

La distribución de las mercancías, forma otro de los renglones-

importantes en los volúmenes de venta, ya que colocar el producto en plazas locales y foráneas con la debida oportunidad y prontitud, reeditarán en beneficios generales de crédito y nombre, lo que servirá para acrecentar y solidificar cuotas de venta más ambiciosas.

La variabilidad en la distribución obedece a las características de los productos que se venden y a las condiciones del mercado y competencia, así se puede optar con representaciones en entidades importantes, - vendedores, envíos directos, distribuidores, consignaciones.

Los sistemas a elegir tendrán que ser sometidos a un verdadero estudio y análisis, bajo los marcos de política y procedimientos que la empresa adopte, debido a que una vez implantados, representen gastos y costos elevados imposibles de recuperar, lejos de presentar la fluidez requerida y hacer llegar los productos a los centros de consumo y distribución para cumplir con los planes esperados, resultado del presupuesto elaborado con anterioridad, que es el esfuerzo por cumplir y hacer cumplir las funciones presupuestales. Por último será menester fijar la importancia que los productos que manejamos tienen en el mercado y evaluar la responsabilidad con vistas a cubrir posibles fallas al estimar que venderemos en forma contundente y quizá nos equivoquemos, lamentándonos por no reparar en puntos que consideramos en forma optimista, en el reflejo del presupuesto.

4.- Grado de influencia y repercusión publicitaria y de propaganda aplicada.

La propaganda siempre será un renglón especial para su manejo -- con la relación a la medición de ventas por lo tanto será necesaria proyectar la utilidad que unida a la venta nos podrá proporcionar.

Cualquier impulso publicitario por mínimo que sea, ejerce sobre el medio de aplicación o sobre el consumidor, influencias, la mayoría de las veces positivas, lo que contribuye a marcar experiencias aceptables para pensar en volúmenes realizables de ventas. Sin embargo, hay casos en que la aplicación de éste será solamente, y en otros, será nula en influen

cias y que valdrá sólo la calidad rigurosa de los componentes del producto para su posible aceptación.

De cualquier manera, que este factor interno y externo se vea, es a todas luces para ayudar a elevar ventas y contribuirá a formar un criterio más completo para el grupo encargado de vender y que tienen la obligación de aprovechar al máximo por su inversión tan elevada.

5.- Influencia del precio y del crédito.

¿Cuáles son las metas anuales Sr. X? pregunta el director general. Esta pregunta y otro gran número de ellas, son las cuestiones importantes que un hombre de empresas requiere le conteste el grupo con el que cuenta, para dirigir con acierto los negocios entre competidores establecidos y otros que surgen. Las cuestiones y problemas no son fáciles de contestar, aún con planes elaborados, estudios, apoyo publicitario, y garantía de buena calidad, los artículos no se venden como se esperaba. A menudo clientes y consumidores, tienen marcada preferencia por productos de calidad inferior, tan sólo por el precio o por el crédito otorgado para cubrir las facturas. Puesto que existe una proporción entre el capital invertido y los ingresos y egresos del negocio, la fijación de políticas y créditos, deberán estudiarse y decidirse con una seriedad y conocimiento profundo de no hacerse, la variabilidad de los mismos, alterará lo esperado si cuando menos no existe algún indicio de preocupación por contrarrestar la ola de precios desbalanceados, reflejo de condiciones diferentes de operación en el mercado.

Existen diversas formas de proporcionar precios, bonificaciones y descuentos que hacen atractivo al cliente adquirir los productos, éste variará de acuerdo a las políticas adoptadas en cada caso, así como el giro que se trata, por ejemplo algunas empresas optan por:

- a) Establecer escalas de una cantidad a otra
- b) Dar precios especiales a mayoristas o distribuidores.
- c) Dar un determinado precio y establecer condiciones de crédito a determinados días.

d) Otorgar descuentos sobre volúmenes y pago a corto plazo.

6.- El control de calidad y el servicio.

Otorgar calidad y servicio es tan importante como el prestigio - que nosotros hayamos adquirido en nuestra empresa, a través del tiempo en que hemos operado y servido a los clientes, un producto de buena calidad - complementado con servicio, asegura cuotas de venta y alcance de objetivos presupuestados.

Como podemos observar, quizá los factores internos, éstos dos -- son los que mejor nos ayudarán a cumplir con la ejecución de ventas, puesto que tendremos un apoyo sólido para asegurar la realización de ventas y éxito de vendedores, mientras ofrezcamos la calidad y el servicio como normas.

7.- La oportunidad de la producción.

La oportunidad productiva es la que nos permite otorgar el servicio a que hicimos referencia en el número anterior. Ya que siendo los planes presupuestales producto de coordinación y cooperación de esfuerzos, -- debe existir en su momento la forma de traducirlos de acuerdo con calendarios previstos de necesidad; es decir, la comunicación debe existir directa, entre producción y ventas para presupuestar con acierto una vez conocidas las fechas de terminación del producto.

La situación de problemas a que se refiere este renglón variará -- de acuerdo con el volumen o número de productos que se produzcan, así como la capacidad productiva de que se disponga.

8.- Los ajustes y cambios.

Nos referimos a ajustes y cambios relacionados o surgidos en ventas, por posible información o presencia de fenómenos que alteren las cuotas presupuestadas, y que originen alteraciones, aumentos o bajas y que como consecuencia sea necesario ajustar en revisiones para el trimestre o semestre, siguiendo según sea el caso hasta llegar a reafirmar la cuota, cubrir

el objetivo.

Como sabemos aún después de presupuestar, habrá la necesidad de ir ejerciendo sobre los planes originales, una vigilancia tendiente a observar el resultado paulatino que se obtenga, tal vigilancia forma parte importante del programa presupuestal, y es en esencia uno de los propósitos fundamentales del mismo, para la determinación de variaciones o desviaciones positivas o negativas en las ventas.

Las condiciones que originan ajustes, pueden presentarse en forma variada y por demás inesperado, lo que origina reacomodamientos generales en las operaciones. Dentro de éstas se encuentran entre otras las siguientes:

- a) Falta de producción disponible para la venta, por carencia de materia prima, locales o de importación originadas por huelgas, incendios o accidentes.
- b) Falta de producción por fenómenos ambientales (medicamentos)
- c) Restricciones de carácter legal a materias importadas por impuestos más altos.
- d) Aparición de un producto muy similar.
- e) Aumento o reducción de pedido considerable en el volúmen de ventas.
- f) Ajustes generales por revaluaciones de las monedas.
- g) Devaluación

Estos y otros fenómenos más podrán ser ejemplo de una identificación en la necesidad de los ajustes, que son consecuencia en general de factores, algunos exterior y otros internos.

Los aspectos presupuestales en su forma lleva implícita, la necesidad de contar con informes e investigaciones, que contribuyan a hacer más dinámica la utilidad para lo que son creados por tanto el departamento de ventas, deberán contar con un nivel organicista lo satisfactoriamente deseable, como para lograr la obtención de cifras y datos con la mayor oportunidad.

Las formas como se organiza un departamento dentro de una empresa son variables, de ahí que presentará el reflejo del equipo, así como la facilidad que el giro permita y podría estar compuesto por:

- 1.- Gerente de Ventas o Jefe de Ventas
- 2.- Promoción y Propaganda.
- 3.- Publicidad y Mercados
- 4.- Supervisores.
- 5.- Agentes

Cualquiera que sea la forma, es importante hacer hincapié en--- que el crédito del área dependerá de la forma en que la organización se aplique por cada uno de sus componentes, esto es, en los presupuestos se rá necesario que todo el grupo tome parte activa en el plan a desarro--llar, aportando cada uno de ellos mediante una buena coordinación, los datos necesarios que conduzcan a la realización más adecuada del plan.

B.- EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

El presupuesto de producción establece la conversión real de - materiales, esfuerzo y gastos a niveles racionalizados de existencia y- consumo tendientes a entrelazar y obtener el primer paso coordinado de- los presupuestos.

La coordinación productiva y el control de los inventarios, for ma parte importante en el proceso y estabilización de la producción. El sistema empleado determinará si la eficacia que revelan los planes son - realidades y proporciones adecuadas, producto de los esfuerzos de perso- nal capacitado en la uniformidad de la producción, así como de los resul tados concientes de rotación y niveles de productos en proceso y termina dos.

El presupuesto general de producción revela en su funcionamien- to una apreciación simultánea de esfuerzos y realizaciones que cumplirán

con un compromiso intervalado de control en los resultados reales y su conformación con cifras estimadas, productos de determinaciones arrojadas por el área de ventas.

El presupuesto productivo es otra de las fases importantes y delicadas en la empresa, por ser tan versátiles los compromisos con los -- que tiene que cumplir, por eso será necesario recurrir a su desarrollo e integración en las siguiente forma:

E L A B O R A C I O N D E :

- 1.- Planeación de producción
- 2.- Presupuestos de Producción
- 3.- Programación de Producción

C O N B A S E E N :

- 1.- Presupuesto en materias primas
- 2.- Presupuesto de mano de obra o labor
- 3.- Presupuesto de gastos de producción
- 4.- Abastecimiento para niveles y límites de inventarios.

- 1.- Presupuesto de materias primas.

Tendrá que hacer uso de toda información posible para la forma ción de este presupuesto, teniendo que valerse del sistema establecido de costos o en su defecto del uso establecido para el mismo fin. Cualquiera que sea el uso o aplicación del material en el proceso de manu-- factura, deberá considerarse para los efectos contables y de revisión-- presupuestal en sus ajustes o cambios, para que la etapa de su determi nación permita la solidez y flexibilidad requerida en el nivel de inver-- sión con miras a evitar posibles obsolescencias y pérdidas.

En cuanto a la naturaleza, y volúmenes requeridos deberá esta--

blecerse comunicación con técnicos, contabilidad y control de inventa -- rios sobre características particulares del material a utilizar, ya que como se sabe, los consumos se determinarán de acuerdo con cédulas presupuestarias, por lotes, o por material utilizado en procesos u órdenes de producción, lo que necesariamente establecerá la naturaleza normal o especial de los mismos, siendo posible recalcar la probable merma, desperdicio normal o pruebas de materiales que se utilizarán dentro de la requisición general de producción.

He de mencionar también que dentro de ese gran volumen incluir_u mos según sea el caso, toda la cantidad de material que en forma indirecta ta aplicará a la producción.

2.- Presupuesto de mano de obra o labor.

Este tipo de presupuestos nos obliga a pensar en los fines que debe cumplir la contabilidad de costos, la planeación de la producción - y el control, ya que a medida que se avance en la integración del presupuesto productivo unido a los presupuestos parciales, será indispensable contar con una información e historia de lo gastado en las fases productivas, con el objeto de contar con elementos para controlar los costos - los volúmenes productivos, así como para determinar las variaciones que haya que planear o reeplanear producción y fuerza de trabajo.

Presuponer qué vamos a gastar, supone un conocimiento tanto hig tórico como real de salarios y producción, para que el trabajo esté en - proporción a la producción esperada. Presupuestar una inversión en fuer za de trabajo, es disponer en un momento dado de cantidades y jornadas - para cumplir un plan de producción que responda a la estimación de ven- tas e inventarios y poder establecer para cada departamento un grado de eficiencia y superación al cubrir una mejor calidad, un mejor tiempo o - una simplificación en las operaciones que ayude a bajar costos y gastos.

Como costo variable, el cálculo presupuestal del trabajo, impli ca considerar muy seriamente los volúmenes a producir, ya que el gasto - directo de la mano de obra, varía en función a los volúmenes producidos-

por lo que hay que considerarlos seriamente al estimar. Buenos puntos de referencia, dependiendo del sistema que se tenga son, la determinación - de un estándar, la fijación de salarios por unidades producidas, o incluso la estimación de cantidades con base en estudios de tiempos y movimientos que simplifiquen los métodos y paso de las operaciones y se cuenta con una referencia positiva para plasmar en un presupuesto las necesidades y cantidad de trabajo que se utilizarán.

La forma de integrar este tipo de presupuestos, atará condicionado a la disposición de elementos que haya, así, las formas para controlar tiempos, la información contable, los reportes, los procedimientos - seguidos en un diagrama de pasos o mecanismos para contabilizar el trabajo y la responsabilidad de grupo e individual serán elementos útiles para dar forma a este plan que al terminarse se convierte en otra herramienta más para ayudar a controlar los costos y los presupuestos mismos.

Ya sea bajo el pago de salario por unidad, por hora o por día - el presupuesto tendrá que guardar la distribución o aplicación anual, semestral o trimestral, según sea el caso, pero irá o se presupuestará en los mismos períodos en que es aplicable todo presupuesto y deberá contener hasta donde convenga los datos y pasos acordes al mismo, es decir -- se aplicarán salarios plenamente identificables a tareas determinadas -- con el fin de detectar labores específicas y estables hasta donde sea -- posible.

La base para este paso será el volumen y tipo de producción que se tenga seguido de la forma o proceso para fabricar y controlar las -- operaciones, así como de las metas que quieran alcanzarse al fabricar - el número de artículos que correspondan a este cargo directo.

3.- Presupuesto de gastos de producción.

Al referirnos a la elaboración del presupuesto de gastos, hemos de hacerlo pensando en la siguiente forma:

Conocemos el concepto gastos: Como las partidas indispensables-- expresadas en dinero, para complementar un esfuerzo, encaminado a lograr-- una cantidad de satisfactores o productos a través de una capacidad pro-- ductiva. Para el efecto, debemos contar con equipo, tanto industrial co-- mo humano y con material y gastos.

Los gastos tradicionalmente han sido considerados como gastos fi-- jos y gastos variables y también se comentan e incluyen a los aplicados -- a los reales y a los departamentales, para finalmente considerar los de -- espacio, fuerza, productivos y generales, como lo menciona el maestro Seal-- tiel Alatríste en su obra "Técnica de los Costos".

El manejo de este presupuesto para la gerencia productiva, viene a complementar al de producción, materiales y trabajo.

Este plan predeterminado de gastos que representa el monto que -- en proporción a la producción tendrán todas las unidades manufacturadas -- en un período dado, será otro de los renglones que deberá contemplar el de-- partamento de costos, y los jefes de departamento deberán tratar al geren-- te de esta área.

Se pretende relacionar la agilidad administrativa, la comunicaca -- ción, la coordinación y la responsabilidad departamental que cada persona-- tiene al elaborar y encargarse de este presupuesto como instrumento par -- cial de control para la fabricación. Preparar, estimar, calcular y aplicar estas cargas a través del presupuesto, implica hacer uso de toda la infor-- mación posible para convertirla en un suministro administrativo, auxiliar para lograr un mejor estándar que reduzca la variación al comparar lo pre-- supuestado con lo incurrido y para lograr con el tiempo una mejor regula-- ción al aplicar los mismos. Basándonos en estas consideraciones se ha de proceder a:

- 1.- La determinación o lapso a presupuestar, o de acuerdo con el plan -- general. Se considerará el presupuesto general por el período que -- abarque, las revisiones periódicas, el volúmen a producir en el pe--

ríodo que abarque, las revisiones periódicas, el volumen a producir en el período, el lapso estimado anterior, la fecha de los presupuestos del área, las fechas de entrega del presupuesto de las -- áreas de compras y administrativa o contable.

2.- Clasificación de los gastos.

- a) Estimación departamental, global o parcial precisa y constante, independientemente de la producción identificable y repetitivos susceptibles a cambios de un período a otro.
- b) Variables.- Estimación en movimiento, fluctuante en proporción directa del volumen producido o semivariables, a ese volumen -- con base en la experiencia o el grado de control.

3.- Estudio y comparación de resultados anteriores.

En los volúmenes, en las asignaciones y en la producción, en los estándares y en los períodos en que estos se realizaron.

4.- Elaboración de presupuestos departamentales o en acciones.-

Incluyen la identificación y necesidad del gasto, su monto, su entidad y disposición por lapsos, (anuales, semestrales, trimestrales), en proporción a lo que se va a producir, como también a la capacidad real y teórica de acuerdo con la planeación, programación y técnicas de producción. Las formas estarán diseñadas y cubiertas de acuerdo con el giro de la empresa.

5.- Intervendrán:

- a) El Gerente de Producción
- b) El Jefe de Producción
- c) El Supervisor de Producción
- d) Los Jefes Departamentales
- e) El contador de Costos.

6.- Se integrará:

El presupuesto de gastos con todos los planes parciales arrojados y clasificados por cada departamento y autorizados por la jefatura

de producción se comentará la flexibilidad, consideraciones y observaciones que se detecten con relación a los resultados esperados -- con el objeto de rectificar y evitar desviaciones considerables. -- Finalmente se reportarán necesidades y resultados a compras y gerencia administrativa respectivamente.

7.- Se obtendrán:

Informes periódicos del comportamiento y variación de los gastos -- en el ejercicio presente, comparados con el pasado.

- a.- Abastecimientos para niveles y límites de inventarios. - Ejercer una buena administración para niveles y límites de inventarios, -- se constituye como parte importante y motriz de la producción suadecuado movimiento y calculado mediante un presupuesto bien -- elaborado reflejará la dosis estratificada en costo, ventas y utilidades, y facilitará el control para la determinación óptima -- que en inversión deberá hacerse para abastecer un razonable nivel. Se deberán fijar cantidades más o menos flexibles que permitan -- tanto el desahogo de la sobreinversión, así como la satisfacción y oportunidad para abastecer las demandas que de acuerdo con un cuadro previo de ventas se tenga, visto como reserva para perfo-- dos en que sea vendida la producción para tal efecto.

Hemos de dar para efectos del presupuesto de producción una im-- portancia vital a este renglón, su trato para las previsiones fu turas presupuestas debe ser dirigido hacia una dosificación flexible del reaprovisionamiento, unas veces constantes, otras va-- riables, de esas cantidades o tipo de inventario que servirá para cubrir las demandas posibles o conocidas, que ayudan a con-- servar y regular de mejor forma el mercado.

Las consideraciones que se tomen al respecto pueden ser tanto -- de influencia exterior como interior y quedarían en la forma si-- guiente para efectos de un buen planeamiento y programación:

I N T E R I O R E S

E X T E R I O R E S

Los inventarios actuales	El grado de competencias
La rotación promedio	La influencia del precio
Los mínimos deseables	El grado de demanda
Los máximos deseables	Las condiciones de crédito
Determinación de tiempos y etapas de resurtidos.	El control de calidad de materias primas o materiales.
El nivel y lote económico	Los ciclos o etapas de ventas
El grado de obsolescencia	El servicio de los proveedores
El grado de deterioro	Los movimientos económicos y la circulación monetaria.
La disponibilidad de la maquinaria y el equipo	Los grados de aceptación o de preferencias
El costo del inventario	El servicio de maquiladores

Las consideraciones anteriores serán de una significación definitiva y tendrán afectos sobre esas decisiones con base en:

- a) La disponibilidad financiera
- b) La capacidad productiva
- c) La determinación de costos
- d) Las políticas
- e) El pronóstico, los planes y los presupuestos

Como consecuencia de esto la gerencia de producción estará en condiciones de concretar pronósticos, planes, programas y presupuestos - más claros y acertadamente precisos para determinar:

- a) Los volúmenes a fabricar
- b) Los plazos de entrega o reaprovisionamiento
- c) Los tiempos oportunos de fabricación
- d) Los niveles a mantener
- e) El nivel de seguridad
- f) La planeación a realizar

Esto quiere decir que al llevar a cabo la planeación para estos efectos, ya se estará en condiciones más propicias para saber que pasos-habrará de dar para producir con la disponibilidad y manufactura oportuna.

C.- EL PRESUPUESTO DE COMPRAS.

La actividad de comprar y adquirir artículos o servicios, es de un desarrollo honesto y serio, las consecuencias que ella produce repercuten positiva o negativamente dentro de los cuadros operativos de la organización y de la confianza.

Cómo debemos llevar a cabo una labor de compras, es una actividad necesaria en el proceso productivo y de transacción en la empresa, sin ella no sería posible producir y proporcionar existencias oportunas para vender y cumplir con los compromisos contraídos; esto quiere decir que desde este instante, es en manos del personal de compras donde se sitúa la necesidad de abastecer la producción, en consecuencia, concluida la fase de la planeación y cálculo productivo, y obtenido el presupuesto de producción toca a la sección de compras continuar con el ritmo presupuestal. Esa fase en forma receptiva, considerará la información y necesidades que la producción requiere; a su vez la gerencia de producción proporcionará en programas o formas sus cantidades para satisfacer la producción.

En estas condiciones, el gerente o jefe de compras, podrá ejercer su función y destacar el aspecto previsorio y de servicio a que hemos hecho alusión.

Un gerente o jefe de compras requerirá para ejercer más adecuadamente su trabajo, un conocimiento amplio de la benevolencia presupuestal, esto es, deberá conocer el presupuesto, sus características ventajas y desventajas, bases estimativas y riesgo de su aplicación en la acción operativa. Deberá estar consciente que para considerar presupuestos, planes, proyectos y programas, contará con una buena organización departamental. Así mismo sabrá que una planeación adecuada en volúmenes, cantidades,

rotación, existencias y fuentes de aprovisionamiento, garantizará una -- mejor curva de operación y suministro, ya sea por el precio, el volumen o la financiación al corto, mediano o largo plazo.

Considerará también que la metodología, formará un criterio a seguir, al efectuar sus funciones, dará seguridad a que los compromisos productivos y de stock; esto siempre bajo la adecuada programación y -- flexibilidad dada, tanto al presupuesto mismo como a las condiciones fi nancieras autorizadas para los periodos presupuestales.

No perderá de vista que el despliegue de su presupuesto será -- una medida de eficiencia importante al servir como instrumento de coordinación en las áreas restantes de la empresa, puesto que será una lí-- nea a la comunicación con la dirección, gerencia y mandos intermedios -- que sienten un apoyo y eco en el objetivo en el que todos están unidos.

Tratándose de compras, el responsable tiene en su presupuesto, el artificio regulador del control inventarial que le permite y facilita usarlo como herramienta de ajuste, tanto en la programación de volúmenes, como en la dirección y obtención de desviaciones normales y ex-- traordinarias, lo que le acreditará como elemento capaz de mejorar sus operaciones.

Por otra parte es importante mencionar que adicional a la acti vidad específica al igual que en otros cargos, el funcionamiento de com pras está revestido de una confianza plena tanto en su capacidad como -- en su responsabilidad, características que lo comprometen a responder -- a una acción ejecutiva y responsable ante quien reporta y a quien entre ga resultados e informes de su gestión en cumplimiento de la tarea confiada.

La técnica y forma de comprar, no siempre cumplen con una se-- cuencia lógica y completa que llene y satisfaga las políticas sobre com pras, es por eso que la relación organizada de los presupuestos es una garantía en el cumplimiento de esta técnica.

PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable para casi todas las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien, la indeleide aplicación de la misma, queda lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

- 1.- Desconocimiento de la Empresa
- 2.- Desconocimiento de los planes o políticas
- 3.- Inadecuada administración, dirección, vigilancia.
- 4.- Poca flexibilidad.
- 5.- Su instalación fue muy rápida.
- 6.- Se esperaba demasiado del sistema.
- 7.- Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
- 8.- Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como en su corrección.
- 9.- Falta de revisión y corrección de sus estimaciones.
- 10.- Mala organización y/o coordinación
- 11.- Inadecuada estadística de operaciones
- 12.- Estimar demasiado anticipadamente
- 13.- Insuficiente análisis y estudio del mercado.
- 14.- Falta de apoyo de los directivos
- 15.- Falta de cooperación
- 16.- Demasiadas formas de detalle
- 17.- Procedimientos de rutina no definidos ampliamente.
- 18.- Insuficiente uso de cantidades en unidades
- 19.- Falta de atención al coordinar los inventarios con la producción.
- 20.- Mala determinación de la capacidad producida.
- 21.- Tendencia de los contadores de pensar más en el pasado que el futuro.

La mayoría de las causas de fracaso enumeradas con anterioridad se deben a errores humanos, a falta de capacidad y de conocimientos de quienes intentan implementar un sistema presupuestal, y no la técnica en sí.

CAPITULO VI

EL CONTADOR PUBLICO Y LA ESPECIALIZACION EN PRESUPUESTOS

Indudablemente uno de los objetivos primordiales de todas las -- empresas debe ser la instalación de un sistema administrativo adecuado a -- las necesidades y que le permita controlar sus operaciones. Desde luego -- tenemos que reconocer que los directores de empresas confrontan dificultades que les impiden, o, en el peor de los casos retrasan considerablemente el poder alcanzar el objetivo antes mencionado.

Las comunes de las dificultades a que me refiero son las siguientes:

- 1.- Falta de tiempo disponible para estudiar y proyectar cambios de sistema.
- 2.- El crecimiento continuo de la empresa hace que los sistemas implantados se conviertan en obsoletos en poco tiempo, principalmente cuando éstos no han sido planeados considerando los proyectos futuros de la empresa.
- 3.- Falta de personal administrativo con la capacidad suficiente para indicar y efectuar los cambios a los sistemas.
- 4.- Las técnicas y métodos administrativos sufren cambios constantemente y el personal de la empresa no tiene el tiempo necesario para mantenerse al día en relaciónn a esos cambios y mejorar sus conocimientos- para ser competente en cada una de las nuevas técnicas y métodos desarrollados.

Estas dificultades han originado que los directivos busquen cada día más y más la ayuda externa que se les pueda proporcionar y es por ello que el contador público se ha visto forzado a extender su campo de actividad profesional a esa área que podemos llamar "Servicios administrativos", área que viene siendo una extensión lógica por la preparación del Contador Público, área que es compatible a su actividad profesional y que le es posible desarrollar debido, tanto a los estudios académicos, como a la expe-

riencia profesional alcanzada a la práctica.

Para ilustrar lo anterior podríamos mencionar el caso del presidente de una pequeña empresa que utilizaba la ayuda del contador público-exclusivamente para que llevara sus libros; a medida que la compañía crecía, la gerencia se vió precisada a utilizar el servicio del contador público como un guía financiero y, más tarde, cuando la compañía se desarrolló y llegó a ser una empresa grande y compleja, su presidente optó por -- utilizar el servicio del contador público en su capacidad de consultor sobre diferentes aspectos administrativos y la implementación de un sistema de presupuestos.

Ya se dijo antes que uno de los principales objetivos de la administración de una empresa es de tener una planeación eficaz y control estrecho de las operaciones. Para el logro de este objetivo, una de las herramientas más eficaces es un sistema de presupuestos, sin embargo, el presupuesto no puede ser en general y debe ser hecho ya adaptado especialmente a cada empresa, y, como consecuencia, su implantación es una labor que requiere una planeación detallada y previa y un control estrecho durante su instalación. Este aspecto presenta una área en que el contador público puede ofrecer su ayuda a la empresa, ya que estamos preparados para auxiliar en la preparación de un sistema de presupuestos, siendo nuestra ayuda realmente efectiva desde ese punto de vista, auxiliando en la preparación y -- elaboración del presupuesto, así como del control del presupuesto en sí.

Podríamos señalar que las principales ventajas de utilidades, los servicios del contador público en la planeación de presupuestos, son las -- siguientes:

1.- Su competencia profesional.

La gerencia de la empresa, al contratar los servicios de un contador público, puede tener la certeza de que estamos preparados para realizar el mejor trabajo en planear o dirigir la instalación de un sistema de presupuestos.

2.- Su amplia experiencia en diversas industrias.

La experiencia del contador público, resultante de un conocimiento de diferentes empresas, puede servirle para hacer planes en cuanto a como debe llevarse a cabo el análisis de los diferentes renglones a pre supuestos.

3.- Su familiarización con los problemas de la empresa.

Si el contador público, además, realizara la auditoría de estados financieros es indudable que su familiarización con los problemas de la empresa, le permitirá ofrecer a su cliente una mejor ayuda que la que pudiera ofrecer otra clase de consultores que proporcionen el mismo servi cio.

4.- El aspecto común.

Resulta, en algunos casos, más económico la contratación de un consultor para un trabajo de tipo temporal, como lo es el de la planeación e implantación de un sistema de presupuestos que emplear personal de planta.

C A P I T U L O V I I

LA INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN EL PROCESO PRESUPUESTAL

La operación del control presupuestal de una empresa debe identificarse estrechamente con el personal de la empresa, no con personas -- ajenas, tales como contadores públicos independientes, es decir, el contador público no debe intervenir en la preparación en detalle y en la operación de los presupuestos, sino en el diseño del presupuesto o del sistema de presupuestos, donde la aportación de su experiencia y conocimientos -- puedan ser más beneficiosos.

El contador público puede, dentro de su capacidad, aportar sugerencias y dirección en el aspecto de la organización del proyecto y definr los procedimientos relativos a la preparación de los presupuestos, -- pudiendo consistir su ayuda en los siguientes puntos:

- A.- Asignar las partidas de presupuestos de acuerdo con la organización de la empresa, es decir, si por ejemplo, el departamento de ventas -- está organizado por áreas territoriales y el presupuesto es prepara-- do solamente por productos, el presupuesto será de poca utilidad, -- pues habrá manera de detectar las variaciones que existen al compa-- rar lo real con lo presupuestado, ni mucho menos identificar las --- áreas y personas responsables de esas variaciones. En el caso men-- cionado, el presupuesto deberá ser no sólo preparado pr cantidades -- de cada producto, sino también por áreas territoriales siguiendo la-- segregación geográfica establecidas.
- B.- En la preparación del presupuesto en base a los costos históricos -- estándar según el sistema de costos estalecidos, ya que si la empre-- sa cuenta con un sistema de costos estándar el presupuesto relativo-- deberá ser determinado por unidades de producto y costeando en base-- a los costos estándar, para posteriormente poder asignar las parti-- das de presupuesto a los diferentes departamentos o centros de traba-- jo.

- C.- En la asignación del presupuesto por área de responsabilidad, facilitando así el análisis de las variaciones, ya que es indudable que -- para lograr una mayor efectividad en el uso de los presupuestos, la determinación de cada partida y la preparación y diseño de los informes de las transacciones deberán hacerse, tanto de acuerdo a la naturaleza de los gastos, como por la unidad o centro de trabajo de cada transacción.

El hecho de hacer los presupuestos considerando esos dos aspectos -- nos proporciona una verdadera herramienta de control que facilite la localización de la persona o unidad responsable del gasto incurrido y, desde luego, es indispensable diseñar e instalar un sistema de -- contabilidad por áreas de responsabilidad para hacer posible el beneficio de analizar el presupuesto desde esos dos diferentes puntos de vista.

Para ello se requiere efectuar una investigación a las responsabilidades individuales de cada jefe, definiendo claramente los aspectos que quedan bajo su responsabilidad, de tal manera que el sistema de información pueda proporcionar datos que presentan claramente los datos que presentan claramente los resultados de comparar los gastos reales con los presupuestos en cada área. El flujo de información - de presupuesto deberá seguir el mismo camino de los niveles de responsabilidad establecidos y deberá sumarse en cada nivel superior, de tal manera que a los altos niveles no llegue información -- innecesaria o demasiado detallado, sino únicamente aquella necesaria para el ejecutivo que pueda administrar los aspectos de que es responsable.

La experiencia del contador público en este tipo de sistemas -- puede resultar de una gran ayuda a la empresa, principalmente durante la instalación del mismo, lo cual aumentará la efectividad del presupuesto - y evitará que ese sistema se convierta en obsoleto en poco tiempo, evitando cambios costosos cuando más tarde se reconozca la necesidad de instalar un sistema por áreas de responsabilidad.

RECEIVED
NOV 15 1964
SECRET

D.- En el entretenimiento del personal de la empresa, en el uso y preparación de los presupuestos, lo cual es uno de los aspectos importantes y necesarios para la correcta operación del sistema de presupuestos. No obstante lo detallado y perfecto que sea el sistema de presupuestos, si el personal de la empresa no logra entenderlo para hacerlo funcional, el sistema no ofrecerá ventaja alguna. El contador público, conjuntamente con los funcionarios de la empresa, deberán explicar el objetivo del sistema, sus finalidades, su utilización y los procedimientos a seguir. Es conveniente y aconsejable que el -- contador público participe en el entrenamiento del personal, dada su experiencia en sistemas similares, además puede indicar áreas en -- que el entrenamiento debe hacerse más intensivo.

E.- En el establecimiento de procedimientos de revisión y cambio de los presupuestos, es muy importante que el sistema de presupuestos tenga dos cualidades, continuidad y apego a la realidad. Para que el sistema tenga dos cualidades, es necesario que se establezcan límites dentro de los cuales no sea indispensable hacer cambios en los planes de acción; en el caso de que las variaciones con el presupuesto queden fuera de los límites establecidos, habrán de hacerse los cambios necesarios, aplicando los procedimientos que se hayan establecido para tal efecto. Para conservar la continuidad es necesario establecer revisiones periódicas del sistema presupuestal, que podrían efectuarse cada seis meses o cada año. En su calidad de consultor, el contador público puede ayudar a formular la política presupuestal de la empresa y en algunos casos, en su calidad de auditor podría -- revisar que tal política esté siendo correctamente manejada.

En el estudio detallado de cada elemento del costo durante varios periodos puede obtener un historial que sea utilizado para la preparación del presupuesto, ya que por experiencia en sistemas de costos, el contador público debe tener la habilidad de ayudar en el desarrollo de un sistema estadístico-histórico de cada uno de los más importantes elementos del costo, clasificándolos de tal manera, que los costos no sólo sean muy cercanos a la realidad sino que especifiquen quien es el responsable de los mismos. Esta fase de la planeación de sistema es muy impor

tante y en ella puede estribar el éxito o fracaso del sistema.

En el diseño del sistema de información en forma tal que permita obtener el mayor beneficio del sistema de presupuestos. La información administrativa es de vital importancia para el éxito de un sistema de presupuestos, dado que es imprescindible que los funcionarios responsables cuenten con las herramientas necesarias para localizar con prontitud las áreas con problemas a fin de tomar la acción correctiva correspondiente en forma oportuna.

El contador público deberá ayudar en el diseño de los formatos, de tal manera que los informes contengan el menor número de datos y a la vez proporcionen toda la información necesaria, evitando información --- innecesaria. Así mismo, deberá ayudar a determinar la frecuencia con -- que los informes deben prepararse y qué distribución deberá dárseles a -- los mismos.

- 1.- Preparación técnica necesaria para que el contador público pueda -- asumir la responsabilidad en la preparación del presupuesto.

¿Tiene el contador público la capacidad técnica para poder prestar-- sus servicios a la preparación de presupuestos?

¿Cuenta el contador público con la preparación suficiente para ser-- director de una empresa?

Podemos afirmar que a través de sus estudios y experiencia el conta-- dor público puede encararse con el problema del presupuesto de una-- manera analítica y objetiva, de modo que puede llevar a las compa-- ñías en la preparación de dichos presupuestos. De igual modo pode-- mos decir que, a través de sus estudios y experiencia puede encarar-- se a los problemas que se le presenten en su calidad de director de un aempresa, y es por ello que con frecuencia encontramos a este -- profesionista en los puestos ejecutivos de las empresas.

- 2.- Limitaciones de la labor del contador público en relación a la preparación de los presupuestos.

El contador público no debe permitir que se utilice su nombre en relación con los presupuestos de tal manera que alguien puede creer - que él garantiza la razonabilidad y la corrección de las cifras incluidas en el presupuesto.

El contador público podrá prestar sus servicios para revisar o ayudar en la preparación de los presupuestos o proyecciones de diferentes tipos, sin embargo, repito, el contador público debe tener la precaución de que el cliente reconozca la responsabilidad que está asumiendo y en general hacer explícito que la preparación del presupuesto debe ser labor del contador público y principalmente que no garantiza la corrección de las cifras estimadas.

- 3.- El contador público empleado en una empresa y su especialización en presupuestos.

Como ya se mencionó anteriormente, la preparación técnica y experiencia del contador público, lo hacen capaz de desempeñar sus actividades en uno de varios puestos ejecutivos de una empresa, puestos tales como contador general, contralor, tesorero, jefe de finanzas, jefe de departamento de presupuestos, gerente general, etc., a continuación exponemos brevemente la labor que puede desempeñar el ejecutivo encargado de presupuestos.

Ya sea que la empresa cuente con un departamento de presupuesto independiente o que dicho departamento forme parte del departamento de finanzas o algún otro departamento, las funciones del encargado de los presupuestos serán las mismas, sus funciones se identificarán principalmente con el aspecto operacional.

El contador público que es empleado de una empresa llena el requisito de contar con conocimientos técnicos (en algunos casos también con experiencias en sistemas de diferentes empresas), y al integrarse --

como ejecutivo de la empresa, puede encargarse tanto del diseño e instalación del sistema presupuestal, como observar y controlar el funcionamiento del mismo en su aspecto operacional, área ésta última que le queda vedada al contador público independiente.

CONCLUSIONES

- PRIMERA: El presupuesto es la forma más adecuada que una empresa puede utilizar para lograr una planeación anticipada, y así poder buscar soluciones a los problemas con oportunidad.
- SEGUNDA: El control presupuestal, nos sirve para saber que es lo que estamos haciendo, comparándolo con lo planeado a lo presupuestado para ver si se cumple con lo previsto y en caso de diferencias poder tomar las medidas de corrección necesarias.
- TERCERA: Las técnicas presupuestales son muy variables por ello sus fases tienen aplicación en cualquier empresa.
- CUARTA: El presupuesto en sí, debe ser expresión de un plan de acción. Es un instrumento que contiene los métodos y su programa de realización. Constituye el documento más importante en la actividad de una organización, pues es a la vez una declaración de la política a seguir, una determinación de servicios por rendir, metas por alcanzar y un instrumento de control destinado a reflejar en términos numéricos el grado de eficiencia y de economía que alcanza las actividades que se desarrollan.
- QUINTA: El presupuesto debe estar establecido y controlado a un alto nivel de la organización.
- QUINTA: El presupuesto debe estar establecido y controlado a un alto nivel de la organización.
- SEXTA: El establecimiento de un sistema de planeación, coordinación y control presupuestal, representa un procedimiento orientado en averiguar lo que se está haciendo y comparar los resultados reales o su presupuesto correspondiente con el fin de aprobar lo que se ha hecho o corregir las diferencias, ya sea

modificado lo que se ha presupuestado en el plan o corrigiento las causas de las diferencias.

- SEPTIMA: Los planes presupuestales deben ser instrumentos para analizar las desviaciones y para la fijación de responsabilidades por lo que indispensablemente deben tener flexibilidad en -- beneficios de las unidades económicas.
- OCTAVA: Los sistemas de contabilidad y costos y especialmente los cos tos predeterminados, describen un instrumento de gran valor - en el control presupuestal.
- NOVENA: Estimo que el contado público es un profesionista técnicamente capacitado para fungir no solamente como director en la elabo ración de un sistema de planeación, coordinación y control; - sino también para encargarse de su preparación y de su con--- trol. Para que su actuación en el mismo campo presupuestal - sea más eficiente, se recomienda en equipo con el Lic. en -- Administración de Empresas, para que de esta manera puedan cu brirse todas las áreas de la empresa.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- HECTOR SALAS GONZALEZ.-
"Control Presupuestal de los Negocios"

- 2.- GEORGE R. TERRY.-
"Principios de Administración"

- 3.- W.A. PATTON
"Manual del Contador".

- 4.- KOONTZ Y O'DONNELL.-
"Principios de Dirección a Empresas"

- 5.- C.P. JOSE MERINO MAÑON - C.P. ALEX J. DUMAS URRUA.
C.P. EDUARDO GONZALEZ GOMEZ.
"La Especialización en Presupuestos"

- 6.- W. RAUTENSTRAUCH Y R. VILLERS
"El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales"

- 7.- CAMPBELL EDWARD.-
"Los Presupuestos de las Empresas".

- 8.- SERGIO F. DE LA GARZA
"Derecho Financiero Mexicano"

- 9.- C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ.
"Técnica Presupuestal".

- 10.- TUCKER.
"El Sistema de Equilibrio".