

CAPITULO III

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA FORMACION DE UN PRESUPUESTO:

- a). - Selección del período presupuestal.
- b). - Factores que intervienen en la elaboración de los presupuestos.
- c). - Fases de la implantación del presupuesto.
- d). - Designación del Presupuestador.
- e). - Datos estadísticos.
- f). - Intervención del contador público en la organización, del presupuesto.
- g). - Otros elementos del presupuesto.

En el capítulo anterior, establecimos la necesidad de presupuestar las operaciones de una empresa, necesidad surgida del desarrollo acelerado de las mismas, en lo referente a volumen y competencia, factor que motiva aprovechar al máximo los recursos de la empresa y reducir al mínimo las partidas que puedan incrementar los costos.

Establecimos también, que es el presupuesto, el instrumento de la planeación y coordinación para cumplir los fines precitados. El mayor o menor éxito que se tenga en la consecución de los objetos depende, en gran parte, de la con que se elabora.

En este capítulo, comentaremos lo referente a la elaboración de los presupuestos.

SELECCION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.

Todo plan supone un determinado tiempo para llevarse a cabo. Por lo tanto, para poder esbozar un presupuesto, es indispensable precisar la distancia que media entre la fecha de partida y la consecución de los objetivos previstos, es decir, es necesario determinar el período que debe abarcar tal planeación.

En la selección de ese período, intervienen una serie de factores que deben tomarse en consideración para precisar esa etapa y lograr que el plan trazado, cubra adecuadamente el período presupuestal.

Esos factores que deben estudiarse antes de fijar el tiempo que cubrirá-

la previsión son:

Finalidad de la previsión:

Constituye el objetivo que se pretende planear, el cual puede estar representado, por la utilidad que reporta un área específica de la empresa, o bien la utilidad proveniente del movimiento total del negocio.

Ese objetivo a alcanzar es un factor que influye en la determinación del período que debe cubrir el presupuesto; ya que, dependiendo de la necesidad que va a llenar, será el tiempo indispensable para alcanzarlo.

Así tenemos que, si el objetivo de la compañía es planear las ventas, para efecto de conocer las necesidades de materia prima, puede suponerse el período presupuestal a corto plazo; en cambio, una planeación tendiente a determinar la recuperación de una fuerte inversión, puede ésta cubrir varios años.

Por lo tanto pues, la finalidad por cubrir en una planeación debe tomarse en consideración en la selección del período presupuestal.

Experiencia.

De vital importancia es también tomar en consideración la experiencia adquirida por la empresa, en la previsión de las estimaciones.

Aquellas empresas que por vez primera elaboran la planeación de sus operaciones, carecen de las ventajas inherentes a las compañías que cuentan con varios años presupuestando, es decir, que no cuentan con el factor experiencia, lo cual imprime a la planeación mayor veracidad en los datos.

Las estimaciones, así proyectadas, están sujetas a una serie de ajustes — que prevalecen mientras los cálculos no armonicen con el patrón fijado.

En consecuencia es de recomendarse que los presupuestos, en compañías que inician este sistema, abarquen períodos cortos de tiempo NUNCA MAYORES DE UN AÑO, los cuales se irán alargando a medida que la experiencia del negocio permita dar mayor eficacia en la información.

Duración del período de rotación de inventarios.

Otro factor que debe tomarse en consideración para determinar el período que debe cubrir el presupuesto, es la duración del período de rotación de los inventarios.

Si el negocio tiene un largo período de rotación, especialmente si el máximo de las ventas se alcanza al final de ese período, como ocurre, por ejemplo, en los negocios que se especializan en artículos para navidad, a los que fabrican trajes de baño, es necesario que el período del presupuesto sea de una duración proporcional al ciclo comercial de operaciones.

Los negocios que tienen una rotación muy rápida, como restaurantes, panaderías, pueden adoptar, fácilmente y con mayor ventaja, períodos de presupuestos cortos. En tales negocios las ventas fluctúan dentro de intervalos cortos, por lo que, una previsión a largos plazos resultaría deficiente.

Datos Estadísticos.

Una de las fuentes de información más eficaces con que cuenta el presu

puentador en la elaboración de un plan de operaciones, son los datos estadísticos provenientes de los registros contables de la compañía.

De ahí que, aquellos negocios que inician sus operaciones carecen de este elemental factor y los presupuestos, así preparados, adolecen de la suficiente solidez necesaria en períodos largos. Por lo tanto, se recomienda planear a corto plazo y así evitar los errores que la insuficiente información pueda causar.

Tomando en consideración los factores "experiencia" y "datos estadísticos", podemos establecer, como regla general que, cuando se carezca de éstos dos elementos, el presupuesto abarque períodos cortos de tiempo no mayores de un año.

Condiciones del Mercado.

La planeación de un negocio, depende naturalmente, en alta medida, del grado de certidumbre con que la dirección pueda prever las condiciones futuras. Cuando las condiciones del mercado son inciertas y variables, es conveniente hacer el período del presupuesto razonablemente corto, a fin de que, las revisiones necesarias en los planes, se puedan efectuar más fácilmente.

Siempre resulta difícil hacer cálculos de operaciones futuras y, en un período de perspectiva incierta, en cuanto a la demanda o la tendencia de los precios, esta dificultad se torna mucho mayor. En tales condiciones, pueden prepararse los presupuestos sobre una base trimestral y practicar nuevos cálculos al principio de cada trimestre.

Variabilidad de las ventas.

Este factor es complemento del punto anterior. En aquellas empresas en que, por el tipo de producto, las ventas permanecen más o menos uniformes durante el año, es posible preparar un presupuesto a corto o a largo plazo en virtud de la poca variabilidad de las ventas.

Esta condición, puede ser aprovechada planeando sus operaciones de acuerdo con las necesidades y propósitos que se tengan.

Algunas empresas, aun con experiencia en presupuestos, acostumbran a hacer sus planeaciones en períodos anuales, mismos que dividen en semestres, trimestres, meses o semanas, a fin de que sus previsiones sean aproximadas y de tener la oportunidad de ajustar sus cálculos por cualquier desviación que se llegare a presentar.

Los factores anteriormente numerados, no son los únicos, por lo que, dependiendo de la empresa de que se trate, se deberán tomar las providencias necesarias a fin de hacer una adecuada selección del período presupuestal ya que, como vemos, tiene una influencia decisiva en la utilidad de la información que vaya a rendir el presupuesto.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Para efectos de planeación, es conveniente considerar a la empresa dividida en una serie de áreas específicas de actividad. En una compañía que dedica su actividad a la fabricación, se considerará ésta dividida en una serie de departamentos, tales como producción, distribución, venta y administración. Dentro de cada uno de estos apartados, habrá subdivisiones que reduce el enfoque de la planeación, así tene-

mos que el departamento de producción comprende, la materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos, mismos que también se reducirán a subdivisiones.

Por las consideraciones anteriores, la elaboración de los presupuestos requiere una división adecuada de la empresa, a fin de estudiar a fondo las particularidades de cada división.

Cada uno de éstos apartados de actividad, se encuentran sujetos a la influencia de una serie de factores, los cuales hacen que repercutan en la estimación de las cifras.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, se harán breves comentarios sobre los factores que intervienen en cada uno de los campos de actividad de una empresa de tipo fabril.

Producción:

Un elemento que forma parte de la actividad de las empresas industriales es la producción.

Este apartado, representa aquellas cantidades destinadas a elaborar los productos necesarios para cubrir las necesidades que demanda el presupuesto de ventas.

Para efectos de analizar mejor el valor que representa esta previsión, se deberán estudiar los elementos que lo forman, de cuyo análisis por separado de cada uno de ellos, obtendremos las cifras estimadas más cercanas a la realidad.

Materia Prima.

De acuerdo con las fórmulas de fabricación cada producto lleva una determinada cantidad de materia prima.

Si se conoce el presupuesto de ventas del ejercicio, podemos obtener la cantidad de materia prima indispensable para fabricar los productos. Por lo tanto, la periodicidad y el cálculo de la materia prima indispensable, la podemos obtener multiplicando el volumen de artículos vendibles por el factor que representa la materia prima por consumirse en cada uno de los períodos en que está clasificada la previsión de ventas.

A la cantidad de materia prima que intervendrá en la fabricación, se le deducen las existencias de las mismas al iniciarse el ejercicio y obtendríamos la materia prima que se necesita adquirir.

Mano de obra.

Este elemento del costo de producción se encuentra integrado por los sueldos devengables, por los operarios en la fabricación del producto. Para efectos de estimar su importe también recurriremos a la fórmula de fabricación.

Tomando como base el presupuesto de ventas, se estimará la mano de obra indispensables para fabricarlo presentando las fechas de su liquidación de acuerdo con los lineamientos establecidos para el cálculo de la materia prima.

Dentro del cálculo de este elemento, es prudente investigar el sistema de sueldos que se tiene implantado, es decir, determinar la política de salarios que se

pretende seguir en el futuro lo cual influirá en la valuación de la cifra estimativa.

Si el régimen por el cual se rige el pago de los mismos es mediante Sindicatos, se estudiará la posibilidad de que en el período que cubra el presupuesto finalice el contrato colectivo de trabajo y se tenga que renovar, para lo cual se analizaron la proporción de aumento de salario.

Gastos Indirectos.

Estos, representan aquellas partidas que no pueden ser cargadas directamente en el costo del producto pero que se encuentran incluidos en el costo total de la producción.

A efecto de estimar la cuantía de los mismos, deberán ser clasificados por departamentos y han de mantenerse subclasificaciones dentro de cada departamento. Esto hace posible fijar con mayor seguridad los rubros que lo integren y permite una determinación aproximada de los valores de los mismos.

Gastos de administración y ventas.

Bajo este rubro se encuentran comprendidas aquellas partidas tendientes a dirigir la marcha de la compañía en los aspectos administrativos y ventas en general.

La recolección de la información referente a estas áreas, se podrá recoger de la misma contabilidad, en lo que respecta a los valores de las subcuentas que cada una de ellas ha tenido en el curso del ejercicio, además de los aumentos o disminuciones que puedan sufrir en el ejercicio presupuestado de acuerdo con la política de la empresa.

Todos aquellos datos recolectados inherentes a la actividad de la empresa, no serán de ninguna utilidad al presupuestador si este no determina, en valores, la influencia que ejercen sobre las ventas.

Por lo tanto, la cuantificación de esos hechos fijará la estimación de cada una de las partes integrantes de la actividad total de la compañía.

Una vez obtenidas las cifras correspondientes a esas partes, el proceso siguiente será reunirlos en un todo, mismo que formará el presupuesto general de operación de la compañía.

El contralor, es la persona recomendable para que ejerza la labor del presupuestador. Una vez terminado el proyecto, entregará a cada jefe de departamento las estimaciones que a su juicio deberán alcanzar a fin de que estudien cuidadosamente las probabilidades de conseguir las metas fijadas. En caso negativo, en coordinación con el contralor se discutirán los argumentos en contrario a fin de hacer los ajustes que procedan a las cifras planeadas.

Ventas.

Dentro de las condiciones importantes en una empresa, existen ciertos hechos o factores que, por muy insignificantes que parezcan, pueden afectar el volumen de ventas en un período determinado. Estos factores los podemos clasificar en factores internos y factores externos.

Factores Internos.

Estos comprenden aquellos que pueden ser controlados por la compañía y

solamente a ella le afectan. Entre ellos podemos citar los siguientes:

Cambios en los territorios de ventas.

El primer paso tendiente a estimar la cifra probable de ventas, es el conocer el campo de acción de ventas de la compañía.

Un estudio minucioso sobre las condiciones imperantes en cada territorio, dará al presupuestador una idea general sobre las probabilidades futuras de ventas y la situación actual que prevalece.

Como consecuencia del mismo estudio, se determinará la costeabilidad o la incosteabilidad de seguirlo explotando, para lo cual es indispensable, precisar las causas que originan una medida u otra ya que es necesario conocer si las situaciones son originadas por factores previsibles, en cuyo caso, cabe dictar las medidas necesarias encaminadas a solucionar la deficiente administración en esa zona, o bien, no operar en dicha región cuando factores imprevisibles no les permiten seguir laborando.

Los resultados del análisis de esos territorios, repercutirán en el presupuesto de ventas en la proporción que disminuyan o aumenten los volúmenes probables de ventas.

Tendencia de las ventas.

Otro factor que servirá de guía al presupuestador en la estimación de las ventas, es la línea de tendencias que éstas han seguido y pretenden seguir en el futuro.

La aplicación de ese método a cada una de las zonas de ventas proporcionan una idea cabal de lo que se espera obtener en esa región.

Este factor se integra de las ventas de ejercicios anteriores efectuados en condiciones similares, es decir, que el volumen de las mismas no se encuentre afectado por situaciones extraordinarias que puedan "inflar" los datos recabados.

Introducción de nuevos productos.

También es preciso tomar en cuenta los posibles cambios de los productos existentes, por que el perfeccionamiento de los mismos y las innovaciones que se pretenden realizar, se traducen en una mayor aceptación por parte del público consumidor, y así se lograría un incremento en las ventas.

Modificación al sistema de ventas.

Una reorganización a los métodos antiguos de ventas, puede traducirse en una aceleración de las mismas, así tenemos que una ampliación en los créditos, o bien, el proporcionar servicios especiales al público como refacciones, reparaciones o servicios de garantía, pueden originar un aumento en el volumen de ventas.

Política de precios.

Es muy importante estudiar la tendencia de los precios cuya circunstancia afecta directamente la determinación del importe de las ventas.

Es indispensable, precisar la política de los precios para determinar si éstos, van a mantenerse, o bien, si van a sufrir cambios en los precios de ventas en algunos productos.

El estudio de la política de precios corresponde al gerente de ventas y constituye en sí un problema, sobre todo estudiar las tendencias de los precios en el fu

turo, sin embargo, el factor principal lo forma el estudio de las condiciones del mercado.

Publicidad.

Un factor que deberá tomarse en la previsión de las ventas, es el relativo a la publicidad: sabido es que de la buena orientación que se le dé, dependerá la repercusión que se tenga en la demanda del producto.

De acuerdo con estudios realizados sobre el impacto que puedan producir en el público consumidor y la experiencia adquirida en años anteriores, se podrá estimar la recuperación que en las ventas pueda tener tal medida.

Gracias a los medios de publicidad que se ofrece actualmente al productor, se puede proyectar una eficiente propaganda, cuyos gastos se verán recompensados mediante el incremento del consumo del producto.

Canales de distribución.

Generalmente, el sistema que se tiene implantado en la distribución de los productos en las empresas es más o menos rígido, pero, es necesario analizar la conveniencia de modificar la distribución con algún producto, ya sea porque este ofrezca mejores perspectivas de venta, o porque resulta más económico.

Los canales de distribución podrán ser:

Del productor al mayorista, de éste al detallista y éste al consumidor:

Del productor al detallista y de éste al consumidor:

Del productor al consumidor.

Factores externos.

Los factores externos son aquellos que no solo afectan a la sociedad sino a la economía en general.

Dentro de los factores externos, es tal vez más importante el relacionado con las condiciones económicas que imperan en la región.

Para el conocimiento de las mismas, el presupuestador podrá valerse de la opinión de los ejecutivos; con la experiencia que tienen como administradores, o bien por la lectura de revistas especializadas, están enterados de los fenómenos que afectan la región.

Asimismo, mediante el auxilio de los indicadores que emiten los gobiernos a través de los departamentos de comercio, en los cuales se mencionan las situaciones por las que atraviesan los negocios, puede formarse una idea cabal sobre la repercusión que tendrán en la industria que represente.

Existen otra serie de factores imposibles de preveer que se denominan contingentes y por su carácter especial, no se pueden cuantificar, pero en previsión de que alguno de ellos suceda, se reservará un estimación especial. Este es el caso de robos, incendios, huelgas, falta de abastecimiento de materias primas.

Fases de la implantación del presupuesto.

Para lograr una adecuada implantación del presupuesto, es necesario que éste siga una serie de fases, mismas que influyen en la eficacia de su funcionamiento.

to.

- 1.- Estimación del proyecto:
- 2.- Aprobación de la estimación:
- 3.- Implantación del presupuesto:
- 4.- Vigilancia.

Estimación del proyecto.

Una vez que el contralor hubo hecho los ajustes procedentes de las previsiones planeadas, entregará a la administración el presupuesto definitivo a fin de que se juzgue los alcances del mismo.

Este procedimiento, es necesario especialmente, en el caso de que estén implicados cambios radicados en la política, o cuando sea necesario hacer un financiamiento extraordinario.

Si se encuentra que las modificaciones son indispensables, la dirección rechazará la planeación inicial, a fin de que se prepare el presupuesto que se adapte a la política de la dirección, sea exigiendo una completa restructuración de los cómputos originales, o simplemente autorizando a hacer las modificaciones necesarias.

Aprobación de la estimación.

Estudiando el plan presupuestal y considerando las reformas, en su caso, a las cifras estimadas, la dirección dará mediante su aprobación la orden de llevar a cabo la realización del proyecto.

Implantación del presupuesto.

Al igual que una semilla para poder germinar necesita caer en tierra que contenga las sustancias minerales necesarias para su desarrollo, así también la implantación de un presupuesto requiere que la empresa tenga los elementos indispensables para poder funcionar eficazmente.

Para que tenga éxito la implantación del sistema presupuestal, es importante una pronta y voluntaria cooperación de todos los funcionarios y empleados. A fin de que tal cooperación sea inteligente y eficiente, es necesario establecer algún método de introducción, por el cual, cada persona pueda conocer rápidamente la relación de esos deberes que caen sobre él, con respecto a la realización del plan total. Un medio muy útil para lograr este objetivo, es la preparación de un manual que esboce el objeto del programa y los procedimientos que han de seguir cada departamento del negocio.

El uso de gráficas de organización en las que se muestre la distribución de las funciones y responsabilidades; la posición de las jerarquías que indiquen la escala de responsabilidad y poderes de mando, son elementos de gran valor para que el presupuesto se implante en un clima de seguridad.

En páginas posteriores se hacen comentarios amplios sobre éstos elementos; los cuales, como anteriormente nos referíamos, llevan un mensaje a la sólida cimentación que requiere toda organización.

Vigilancia.

La utilidad de un presupuesto, depende de la proximidad con que los planes trazados logran acercarse a la realidad, es decir, las estimaciones determinadas para

cada uno de los departamentos logren ser iguales o acercarse a las cifras presupuestales, en un porcentaje cuya variación no amerita modificar la cifra patrón.

De ahí la importancia de ejercer un adecuado control sobre el presupuesto.

Para esto se requiere una eficaz información de parte del sistema de contabilidad implantado, a fin de que, por medio de comparaciones entre lo real y lo estimado, se logren coordinar una serie de alarmas que indiquen la presencia de una desviación.

Consecuentemente, el motivo de vigilancia de los presupuestos es a base de comparaciones. Mientras las cifras presupuestadas sean iguales a las reales, el control permanecerá en silencio. Cuando las operaciones difieren de las estimaciones, entonces el control prende la luz roja que indica una llamada de atención, la cual engendra una serie de actividades tendientes a investigar el origen de esa discrepancia a fin de ajustar los proyectos iniciales mediante una medida correctiva.

Por lo que hemos visto el control se clasifica, en cuanto a sus momentos de actividades en control preventivo y control curativo" (1).

El primero se origina al implantarse el presupuesto, y tiene como función la de prever o vigilar que el plan elaborado arde por los carriles indicados.

El control curativo nace en el momento en que alguna parte del plan eq

(1) Vocablos utilizados por Ricardo Mora Montes en conferencia verificada en México el 28 de Mayo de 1962.

borado se desvía del patrón fijado.

En cualquier forma que el control opere, es decir, ya que sea preventivo o curativo, los presupuestos deberán elaborarse por campos determinados de actividad, en tal forma que, a los que intervengan en estas áreas se les asignen las responsabilidades de actuación.

La vigilancia sobre la marcha del presupuesto se realiza en los informes preparados por el personal que esté mas interiorizado con la actividad del departamento.

Así tenemos que, al jefe del taller, se le exigirán informes sencillos relacionados con su actividad. Las discrepancias que pudieran surgir con el plan presupuestal, se aclararán precisamente con él, que es la responsable de ese renglón.

Así, en todas las áreas presupuestadas, se implantarán informes que son la base en que descansa la vigilancia del presupuesto.

DESIGNACION DEL PRESUPUESTADOR.

La ejecución material del plan presupuestal corresponde a funcionarios y jefes de departamento de la compañía.

Esta labor implica la presencia de una persona que se responsabilice de la administración y control del presupuesto. Es de recomendarse que quién vaya a ocupar este puesto, sea el contralor ya que está más percatado de las funciones del negocio, conoce la política de la empresa y está penetrado perfectamente de la capacidad de cada departamento, en virtud de que ha estudiado y analizado los estados financieros, independientemente que guarda una conexión muy estrecha con el departamento de contabi-

lidad, fuente de gran parte de la información necesaria para la elaboración de los presupuestos.

En una encuesta llevada a cabo en Estados Unidos de Norteamérica sobre la persona que ocupaba el puesto de presupuestador, se obtuvo el siguiente resultado:

De 93 compañías visitadas, 27 tenían como responsable en la preparación de los presupuestos al contralor, 24 al tesorero, y en puestos equivalentes a director de presupuestos y 35 en 19 puestos tales como: Presidente, Vicepresidente, Gerente General, etc.

La persona que ocupe el puesto de administrador del presupuesto, deberá sujetarse como mínimo al siguiente programa:

1.- Facilitar a los jefes de departamentos el proveerse de la información necesaria a fin de cerciorarse de la capacidad de cada uno de ajustarse a los planes elaborados por el contralor.

2.- Preparar el presupuesto de todas las operaciones, con base en las cifras estimadas para cada departamento.

3.- Hacer los ajustes necesarios con la persona encargada de aprobarlo y enviar copias del presupuesto aprobado a los jefes de departamento.

4.- Cerciorarse de que los estados informativos sobre la marcha del presupuesto se presenten con la debida oportunidad.

5.- Preparar el instructivo para el manejo del presupuesto empleando un vocabulario contable que esté a la altura de las personas que lo van a leer.

6.- Vigilar constantemente la buena marcha del presupuesto cerciorándose de que todo el personal cumpla con sus obligaciones encomendadas en el instructivo.

DATOS ESTADÍSTICOS.

La aplicación de la estadística en los negocios, es reciente, y motiva — por el rápido crecimiento de las empresas comerciales, el continuo crecimiento y aumento de ellas han multiplicado los problemas de su administración. Métodos estadísticos — para el análisis de los datos y para reunir los resultados, han sido introducidos para simplificar el problema, ellos suministran herramientas de dirección aumentando los medios — para que el administrador pueda controlar los varios renglones de su negocio.

Dentro del control presupuestario, son las estadísticas un eficiente instrumento.

Es en realidad una ciencia complicada, pero para su empleo, no se requiere, salvo raras excepciones, profundizarse en el estudio.

Los negocios en la actualidad presentan una gran variedad de operaciones, por lo cual no es posible que los administradores guarden en mente infinidad de datos numéricos que en muchas ocasiones confunden su interpretación .

"Debido a la complejidad de los negocios modernos, por la inmensa cantidad y variedad de las operaciones que practican, no es posible que los directores se basen en sus propias impresiones y dependen de su memoria.

"Para la conducción de una empresa, pues seguramente incurrirán en equivocaciones muchas veces de funestos resultados. Así mismo, el control sobre ciertas operaciones solo podrá obtenerse mediante el uso de los cuadros estadísticos que permitan una orientación segura sobre la marcha de las actividades". (1)

El control sobre ciertas operaciones, de preferencia se lleva a cabo mediante el empleo de la estadística, en la cual se presentan en forma comparativa los resultados planeados con los que reporta la realidad.

Los hombres de negocios no entienden en muchas ocasiones de tecnicismos contables y les es más fácil comprender el desarrollo de una operación mediante la representación gráfica, que haciéndolo fríamente en números.

Cada departamento, dentro del presupuesto puede controlarse a través de las estadísticas, así tenemos: el departamento de ventas, costos de producción, rendimientos de los operarios, etc. Si se tiene cuidado de que estas representaciones vayan acompañadas de una sintética explicación, los directivos se percatarán más ampliamente de su contenido.

Las estadísticas pueden presentarse en forma gráfica, comunmente usadas en virtud de ser más comprensibles y de fácil lectura.

Las estadísticas también se pueden presentar en forma de cuadro numérico pero al contrario de las gráficas dificultan su interpretación y hacen confusos los conceptos.

(1) J. Gómez Morfín. El control interno de los negocios. Pág. 54.

Dentro de los informes que con motivo del control presupuestario es necesario presentar, se recomienda el uso de las estadísticas.

"Por esa razón la mayor parte de los problemas que se originan en los negocios, pueden resolverse mediante la aplicación racional de la estadística y la comparación de los resultados presentes con los anteriores. De esta manera se puede precisar el alcance de una multitud de hechos ocurridos para encaminar sobre derroteros seguros la política que convendrá seguir en el futuro" (1).

Dada la importancia que reviste el uso de la estadística, está siendo empleada por multitud de empresas para conocer y comparar los costos de producción, la eficacia del trabajo de los operarios de las máquinas, etc. En los establecimientos comerciales, para hacer comparaciones de ventas, ya sea por clase de mercancías, por razones, por departamentos, etc. Los hombres de empresa precisan de pormenores claros y fácilmente inteligibles, para lo cual la estadística es un arma muy valiosa. Para los contadores, en sus informes pueden aprovechar la utilidad de la misma, haciendo que las cifras, otroras profusas, se muestren diáfanas haciendo uso de este instrumento de control administrativo.

INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ORGANIZACION DEL PRESUPUESTO.

Se comentaba en el punto anterior, la conveniencia de que el puesto de presupuestador recayera en el contralor.

(1) J. Gómez Morfín. El control interno de los negocios. Pág. 54.

Tomando en consideración que la persona que vaya a ocupar el puesto del presupuestador necesita poseer, como mínimo, amplios conocimientos de organización, control y análisis de interpretación de estados financieros, se considera aconsejable que este cargo esté directamente asesorado o administrado por el Contador Público.

El Contador Público, es en sí una garantía en la formulación de los presupuestos dado que, la interpretación que necesariamente tiene que llevar a cabo de las cifras del balance, es posible hacerlo únicamente con personas versadas en esta materia y así mismo, que conozcan las necesidades de la compañía.

Es el Contador Público uno de los elementos esenciales en que debe descansar el funcionamiento del presupuesto, en la organización contable y administrativa. La implantación del mismo y su elaboración, tiene forzosamente que influir en el éxito o fracaso del presupuesto.

J. Gómez Morfín, en su obra "El control interno en los negocios" nos dice: "predecir el futuro parece ser el trabajo exclusivo de profetas o agoreros. Sin embargo, en los negocios no se trata de adivinar lo que va a suceder sino simplemente de proyectar y fijar las bases de los resultados que se espera obtener en el futuro, apoyados por los acontecimientos que han ocurrido, es decir, la experiencia anterior". Naturalmente que, a mayor experiencia y más escrupulosidad en las estimaciones de los datos, los presupuestos tendrán que resultar muy aproximados a las cifras reales.

Precisamente, porque se trata de un trabajo delicado, cuya realización requiere cierta especialidad, es por lo que estimo que la intervención de este Profesionalista en la formulación del presupuesto, es evidente.

Actualmente en México, el presupuesto tiende a desenvolverse a pasos agigantados y se nota perfectamente la mano del Contador Público en casi todos los planes presupuestales.

OTROS ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS. -

Como asentamos en páginas anteriores, los presupuestos en general requieren bases sólidas, es decir, que la ejecución del presupuesto se lleva a cabo bajo el respaldo de una serie de elementos determinantes de la eficacia de su implantación.

Estos elementos son:

- a).- Organización Contable.
- b).- Asignación de funciones y responsabilidades.
- c).- Elemento humano.
- d).- Equipo mecánico.

Organización Contable.

La función contable está ligada con todo aquello que coadyuve en las tareas administrativas y de planeación.

Ante las ventajas que reporta el hecho de administrar los negocios mediante la planeación de futuras operaciones, la contabilidad histórica, que hasta hace poco tiempo, ha sido la base de información de la dirección, ha tenido que ampliar su campo de acción.

El presupuesto, por sí solo, no podrá lograr los resultados que se desean. Su efectivo uso requiere de la contabilidad, una serie de informes que fijen claramente-

el curso que va tomando su ejecución.

Consecuentemente, el control efectivo requiere de información comparativa elaborada sobre bases similares a los presupuestos.

Los registros de contabilidad deben mostrar los costos y gastos de acuerdo con las áreas de responsabilidad.

CIA. CONSTRUCTORA AZTECA, S. A.

Tarjeta No. _____

Gastos de Administración.

Sub Cuenta = Sueldos Funcionarios

CONTRALORIA

PRESUPUESTOS \$ 75,000.00

Fecha	CONCEPTOS	Movimientos	Acumulaciones	SALDO s/Presupuesto.
-------	-----------	-------------	---------------	-------------------------

OBSERVACIONES.

Dentro de cada área debe hacerse una apropiada clasificación de las cuentas que permitan comparar fácilmente, por una parte las cifras que representan las operaciones reales y, por la otra, las operaciones que se habían proyectado.

En el anexo se presenta una forma de auxiliar de Gastos de Administración en la cual se proyectan los controles necesarios de esta cuenta.

Asignación de funciones y responsabilidades.

Como otra medida encaminada a lograr que el presupuesto que se pretende implantar camine correctamente, es necesario que cada miembro de la organización conozca la función que va a desarrollar, el objetivo que debe alcanzar con su actuación, la relación de ese objetivo con el de la empresa en su totalidad, la responsabilidad que tiene en la ejecución a su trabajo, delimitándole perfectamente de quién, en que modo y ante quien es responsable.

Este tipo de elementos son componentes de un adecuado control interno, y a su vez, indispensables, en la buena marcha de cualquier modalidad que se pretenda introducir en una empresa.

Con la asignación de funciones, se alcanza una mayor eficacia en los trabajos que se desarrollan, departamentalizándose la empresa en la cual cada quien conoce las labores a desarrollar.

Si estas medidas tienen por objeto lograr un mayor control, es lógico suponer la influencia que deben de tener sobre los resultados de la planeación. Si el trabajo de un empleado es complementado por el hecho por otro, se logra así un mayor

enfoque que reduce al mínimo los errores, los cuales, muchas veces, pueden ser de gran consecuencia.

Determinadas las funciones que deben desempeñar cada integrante de la organización, es importante señalar la responsabilidad que cada uno de ellos guarda, -- sus límites, sus alcances.

Cada nivel de autoridad, cada área de trabajo, tendrá también su área-- de asignación de funciones y responsabilidades.

A este respecto, J. Gómez Morfín cita las reglas fundamentales que de-- ben seguirse al determinar las responsabilidades:

- 1.- "Cada empleado deberá saber ante quien es responsable"
- 2.- "Cada empleado deberá saber ante lo que es responsable"
- 3.- "Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabi-- lidades.
- 4.- "Cada empleado será responsable ante una persona"
- 5.- "No deberán de ser responsables ante una persona muchos empleados".

Dentro de un sistema presupuestal, la determinación de las responsabili-- dades evitará la confusión y el desorden que son generales cuando se carece de un pa-- trón dentro de cada área específica de actividades.

Es de suma importancia saber delegar esa responsabilidad, tomando en -- consideración la actividad del individuo sobre las cuales va a recaer la autoridad.

Un sistema a base de presupuestos requiere de esas disciplinas para su efi

caz implantación y desarrollo, su incumplimiento producirá falta de armonía en cuanto al objetivo a perseguir, independientemente de la duplicación y desperdicio de esfuerzos.

Elemento humano.

Otro de los pilares base en que descansa toda organización, y en el caso que nos ocupa, la implantación de los presupuestos, es sin lugar a dudas el personal.

Un sistema de organización no funciona por sí solo, sino que precisa de la intervención del elemento humano para que lleve a cabo las labores delineadas en el sistema.

En consecuencia, la preparación de ese personal influye poderosamente en la realización eficiente de los métodos proyectados.

Dentro de un sistema de organización a base de presupuestos, es recomendable que el personal que intervenga en su elaboración, control y administración, reúna la capacidad necesaria a fin de llevar a feliz término la marcha del mismo.

J. S. Seidman dice acerca del personal... "Una onza de cuidado al seleccionar y preparar el personal es de más valor que una tonelada de control interno".

Es indiscutible la influencia del elemento humano en el presupuesto, la calidad del personal se reflejará en la calidad del presupuesto.

La recaudación de datos para la elaboración del presupuesto y cuando éste se encuentre en ejecución, requieren de equipo humano suficientemente preparado a-

fin de que sus trabajos se coordinen y se traduzcan en verdaderos puntos de apoyo al plan presupuestal.

La utilización de métodos científicos en la selección del personal es una forma eficaz que puede auxiliar la adquisición de colaboradores que proporcionen una ayuda valiosa para la organización.

Si se requiere un adecuado funcionamiento del control presupuestal, nada mejor que adoptar las medidas de prevención desde un principio. Tales medidas pueden ser, seleccionar y preparar al personal sobre bases de conocimientos suficientes y con métodos que conduzcan a una mejor formación profesional.

Establecer una serie de medidas tendientes a formar un ambiente de seguridad económico y social más amplio, como sueldos equitativos, gratificaciones, atención cultural y física, conferencias periódicas, etc.

Independientemente de esa renovación física y espiritual del trabajador, es conveniente efectuar una serie de rotaciones entre el personal a fin de que se formen un concepto claro de las relaciones que privan entre ellos, a parte de que familiaricen con las actividades de otros puestos.

Toda otra medida tendiente a fortalecer la calidad de personal, indudablemente que redundará en beneficio de la organización y del control presupuestal.

Equipo Mecánico.

La mecánica al servicio de la contabilidad ha alcanzado ultimamente una preponderancia muy particular.

En el caso que nos ocupa, el equipo mecánico que debe poseer la empresa debe ser el adecuado para cubrir las necesidades de operación.

El personal que va a intervenir necesita emplear el equipo mecánico disponible y es evidente que, entre mayor ayuda obtenga en la recopilación de la información, mayor será en rendimiento y eficiencia.

No cabe duda que la mayor ventaja de la aplicación de estos equipos en las labores administrativas, es el ahorro de tiempo y esfuerzo. Sin embargo, también contribuyen en el establecimiento de un adecuado control y, en el caso que nos ocupa, a la formulación, cálculo y vigilancia de los presupuestos.

