

EL PRESUPUESTO
SU APLICACION A LOS NEGOCIOS

TESIS PROFESIONAL

PRESENTADA A:

LA ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA Y ADMINISTRACION.
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

PARA OBTENER EL TITULO

DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

GERARDO A. MARTINEZ MARTINEZ

MARZO DE 1955.

140

TL
HG40
B8
M3
c.1



1080094222

EL PRESUPUESTO
 APLICACION A LOS NEGOCIOS
 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE AMATEPEC
 PARA QUÉ SERVE
 DE
 CONTRA PUNTO DE VENTA
 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
 AMATEPEC, QUERÉTARO

0091-06860

TEC. COL. 292

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE
ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

I. T. E. S. M.
BIBLIOTECA

DONATIVO DE Servando A.
Martinez Martinez \$500.
16 de Mayo de 1955

420.040
1955

8504 OH
88.
CM
1.3

EL PRESUPUESTO

SU APLICACION A LOS NEGOCIOS

TESIS PROFESIONAL

PRESENTADA A:

LA ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA Y ADMINISTRACION.
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

PARA OBTENER EL TITULO

DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

GERARDO A. MARTINEZ MARTINEZ

MARZO DE 1955.



HG 4028
. B8
M3
c.1

040.657
EL PRESUPUESTO
1955
SU APLICACION A LOS NEGOCIOS

TESIS PROFESIONAL
PRESENTADA A:
LA ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA Y ADMINISTRACION.
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY.

PARA OBTENER EL TITULO
DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

GERARDO A. MARTINEZ MARTINEZ

MARZO DE 1955.



PRólogo

La poca difusión en nuestro medio del uso del presupuesto para la dirección de las empresas industriales e mercantiles por los canales más productivos, que las lleven por lo mismo a una operación más económica y les ayude, hasta donde sea posible, a evitar el fracaso, ha despertado en nosotros el interés de hacer un estudio de los principales problemas a considerar, en su aplicación a los negocios.

Para lograr lo anterior, hicimos un estudio de la literatura contenida tanto en libros de la materia como en revistas técnicas, logrando con ello una recopilación de lo que consideramos los puntos más importantes que deben tenerse en cuenta para la aplicación de un presupuesto a los negocios.

Nuestro trabajo no comprende la explicación de la forma de elaborar cada uno de las estimaciones que integran un presupuesto, sino, más bien, trata de presentar las conveniencias de éste, así como las características necesarias, tanto en el presupuesto como en la empresa, para que éste pueda llevarse a cabo con éxito. Incluímos un capítulo para dar una somera explicación de las circunstancias que deben tenerse en cuenta para la formulación de las estimaciones.

Como es de comprenderse, no pretendemos dar una idea nueva sobre la materia, de la cual existe buena cantidad de literatura, sino simplemente hacer una recopilación de aquellos puntos que, con relación al presupuesto de los negocios, hemos considerado más importantes.

Por medio de esta línea quisiera expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible este trabajo.

je, y principalmente al señor Pedro Barrera Cabiades, C.P.T., asesor de la tesis, señor Héctor M. Fernández, C.P.T., por su generosa ayuda, así como también, al señor Lic. Ernesto Cuervo por su revisión de estilo.

G.A.H.N.

Marzo de 1955

INDICE

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCION

Página

I.-	ESBOZO HISTORICO	2
II.-	LOS PRESUPUESTOS Y EL C.P.T.	3
	A.- Los presupuestos dentro del campo del C.P.T.	3
	B.- Ingorencia del C.P.T. en la preparacion de los presupuestos	4
III.-	PERSONAS A QUIENES INTERESAN O PUEDEN INTERESAR LOS PRESUPUESTOS	5

CAPITULO SEGUNDO

CONCEPTOS, DEFINICIONES, Y CLASES.- VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

I.-	CONCEPTOS, DEFINICIONES Y CLASES	9
	A.- ¿ Qué es un presupuesto?	9 ✓
	B.- Control presupuestal	11
	C.- Distinción entre presupuestos y control presupuestal	13
	D.- Clases de presupuestos	13 A
	a).- Presupuestos de operación	13 A
	b).- Presupuestos de compras e inversiones	13 A
	c).- Presupuestos de ingresos y egresos de caja	13 B
II.-	VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS	13 B
	A.- Ventajas	14
	a) Ventajas que obtiene la administración	14
	b) Ventajas obtenidas a través del personal	16
	c) Economías, mejoras y ahorros que pueden obtenerse del - presupuesto	18
	d) Ventajas en relación con terceras personas	19
	B.- Desventajas	20
	C.- Limitaciones	21

CAPITULO TERCERO

FINALIDADES Y FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO

	Páginas
I.- FINALIDADES DEL PRESUPUESTO EN LOS NEGOCIOS	25
A.- Planeación	25
B.- Coordinación	27
C.- Control	28
II.- FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO	29
A.- La flexibilidad y los propósitos del presupuesto	33
B.- Necesidad de conocer las características de los costos y - gastos al estimar las operaciones a diferentes niveles de actividad	36
a) Determinación de la naturaleza de los renglones de cos- tos y gastos	36
b) Presentación de costos y gastos	40

CAPITULO CUARTO

EL PRESUPUESTO Y LA EMPRESA

I.- EL PRESUPUESTO Y LA MAGNITUD DE LA EMPRESA	43
II.- REQUISITOS CON LOS CUALES DEBE CONTAR UNA ORGANIZACION PARA - QUE PUEDA FUNCIONAR ADECUADAMENTE UN PRESUPUESTO	44
A.- Una adecuada organización	45
B.- Una contabilidad adecuada.- La Contabilidad de costos	46
C.- El apoyo de la administración	50
D.- Otras condiciones:	50
a) Responsabilidad definida para el procedimiento del pre- supuesto.	50
b) Información	50
c) Incentivos	51

III.-PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO . . .	51
A.- Quién debe encargarse del procedimiento presupuestal . . .	51
B.- Colocación en la organización del encargado del presupuesto	55
C.- Personas que intervienen en la preparación de las estimaciones	56
D.- Deberes del encargado del presupuesto	58
E.- El comité de presupuestos	61
F.- Aprobación del presupuesto	62

CAPITULO QUINTO

CONSIDERACIONES PARA LA INICIACION DE UN SISTEMA DE

PRESUPUESTOS

I.- EL PERIODO DEL PRESUPUESTO.	65
A.- La naturaleza de la empresa	65
B.- La naturaleza del renglón a estimar	66
II.- EL MANUAL DE PRESUPUESTOS.	70
A.- Clases de manuales	72
B.- Contenido del manual de presupuestos	73
III.-EL PRESUPUESTO MENSUAL	74
IV.- OBSTACULOS EN LA INSTALACION PRELIMINAR	76
A.- Alternativas a seguir en una instalación preliminar.	79
B.- Quién debe dirigir el trabajo de instalación	80
V.- CAUSAS DEL FRACASO DE LOS PRESUPUESTOS	82
VI.- SIGNOS DE ÉXITO DE UN PRESUPUESTO.	85
VII. TRABAJOS POSTERIORES A LA INSTALACION DE UN PRESUPUESTO.	85

CAPITULO SEXTO

LA ESTIMACIONES - SUS METODOS - SUS BASES

I.-	COMO ESTIMAR EL FUTURO EN LOS NEGOCIOS	88
	A.- Consideración de situaciones internas y externas	89
II.-	CONDICIONES INTERNAS	90
	A.- Convenientes e inconvenientes del uso de resultados de - ejercicios anteriores	90
	B.- Métodos de análisis más recomendables	91
	C.- Gráficas de punto de equilibrio.	94
III.	CONDICIONES EXTERNAS	95
	A.- Las condiciones generales de los negocios	95
	B.- El Mercado y las condiciones de la competencia	99

CAPITULO SEPTIMO

CONCLUSIONES.	102
BIBLIOGRAFIA	106

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCION

I.- ESBOZO HISTORICO

II.- LOS PRESUPUESTOS Y EL C.F.T.

A.- Los presupuestos dentro del campo del C.F.T.

B.- Injerencia del C.F.T. en la preparaci3n de los presupuestos

III.- PERSONAS A QUIENES INTERESAN O PUEDEN INTERESAR LOS PRESUPUESTOS

I. ESBOZO HISTORICO

Creemos de interés hacer un pequeño esbozo del desarrollo histórico de los presupuestos, haciendo la aclaración de que, al referirnos a su aceptación y difusión en los negocios, lo hacemos con relación, - - principalmente, a los Estados Unidos de Norte América, ya que es en ese país donde se han difundido más ampliamente y han alcanzado su mayor - auge.

El sistema presupuestal como medio de control y de previsión del futuro, fue usado por primera vez en la administración gubernamental. Es aceptado generalmente (1) que su origen data del siglo XVIII, en -- Inglaterra, cuando el ministro del tesoro británico (Chancellor of - - Exchequer) presentó al parlamento un estudio de los gastos habidos en años anteriores, a un lado de los cuales añadía la estimación para el - año siguiente, dedicando una sección de su reporte para resumir los gastos estimados y señalar métodos impositivos mediante los cuales podría obtenerse la cada vez más creciente cantidad de dinero necesario. Las recomendaciones hechas por el ministro del tesoro, para el año siguiente, estaban basadas en una estimación de las necesidades y en un plan de impuestos y de administración.

Aun cuando la planeación futura de los negocios no es una idea - nueva, porque es inconcebible que sin ella las grandes empresas establecidas hayan operado con éxito durante muchos años, sin embargo la planeación reflejada en un presupuesto completo y establecido como una actividad de la organización, sí es relativamente nueva, ya que se considera - (2) que el primer libro sobre presupuestos reconocido por las bibliotecas

(1) MacDonald, John H. - Practical Budget Procedure, Prentice-Hall, inc, New York, 1949, Pág. 2-3

(2) Oles, Frank., Comprehensive Budgetary Control, N.A.C.A. Bulletin, Oct. 1951 Pág. 123-143

de contabilidad, se escribió después de la primera guerra mundial. Debido a lo anterior puede considerarse que el uso de los presupuestos en los negocios principió aproximadamente en 1920, que fue cuando las empresas particulares comenzaron a darles alguna consideración, después -- que la eficiencia de sus métodos fue demostrada en la administración -- pública; antes de esa fecha, sólo unas cuantas compañías, especialmente -- las más grandes, habían usado estimaciones financieras. Posteriormente la aceptación y el desarrollo de los presupuestos ha sido tal, que difícilmente se encuentra en la actualidad (en E.U.) una rama comercial o industrial en la que no haya por lo menos una empresa que los tenga en uso (1).

Es de justicia mencionar aquí que una de las circunstancias a las que se debió principalmente el gran desarrollo de los presupuestos, fue la introducción de los costos estándar, mediante los cuales fue posible determinar cuánto costará, y no cuánto costó producir un artículo. (2).

II.- LOS PRESUPUESTOS Y EL C.P.T.

A.- Los presupuestos dentro del campo del C.P.T.

Aun cuando la intervención en los presupuestos no pueda considerarse como una función principal de aquellos profesionistas -- dedicados a la Contaduría Pública, el conocimiento de sus principios y -- procedimientos les son de utilidad, tomando en cuenta su carácter de consultores técnicos, y más aún cuando con ello pueden lograr una relación más estrecha con sus clientes, así como proveerse de trabajo estacional.

Por cuanto a su reconocimiento como uno de los servicios que pueda prestar el Contador Público, lo encontramos entre los mencionados en el C.P.A. Hand book (3) como aquellos servicios que, aunque no

(1) Macdonald, Op. Cit. Pág 2-3

(2) Compton, J.P. How an Index Helps Make Accurate Sales Forecast. Journal of Accountancy, Oct. 1931, Pág 473-474

(3) Stans, Maurice H., C.P.A. Handbook. The American Institute of Accountants 1933, Cap. I Apéndice 4, Pág 4-5

principales, son desempeñados frecuentemente por los Contadores Públicos, entre los que se encuentran, además de éste: ayuda técnica en contabilidad, preparación de estados financieros sin auditoría, servicio de sistemas, y opiniones. Otra circunstancia que es importante considerar es la de que los exámenes que formula el Instituto Americano de Contadores, para la obtención del título de C.P.A., contienen algunos puntos sobre presupuestos.

Con lo anterior queremos señalar que los presupuestos sí quedan comprendidos dentro del campo del Contador Público.

B.- Ingerencia del C.P.T. en la preparación de los presupuestos

Puede considerarse que la participación del C.P.T. en los presupuestos comprende lo siguiente:

"Trabajo de investigación e inspección, ayuda en la preparación de presupuestos, diseño de procedimiento, y ofrecimiento de consulta con referencia a las políticas y procedimiento de presupuesto"(1).

Ampliando un poco más lo citado en el párrafo anterior, diremos que el trabajo del Contador Público en relación a los presupuestos, es principalmente de consulta y de consejo, que esbozado en una forma general comprende lo siguiente (1):

Como paso inicial debe recomendarse al cliente el nombramiento de un encargado del presupuesto, que maneje los detalles del establecimiento de los datos y proporcione los informes necesarios. Cuando dicho encargado o director haya asumido su puesto en la organización, el Contador Público deberá colaborar con él en el establecimiento y desarrollo de los procedimientos, en el diseño de formas para la presentación del informe necesario que debe hacerse periódicamente a - - - -

(1) Spronck, Lambert H., How to Start a Budget for a Small Manufacturing Company- The Journal of Accountancy, Julio--1948, Pág 24

los diferentes niveles de administración, así como un estudio de la organización de la empresa, para determinar si es adecuada - por cuanto a la fijación de responsabilidades. Asimismo debe -- estudiar y proponer un adecuado catálogo de cuentas que vaya de acuerdo con la organización y facilite la comparación de los -- resultados con las estimaciones. Debe asistir a juntas con ejecutivos y jefes de departamento para la discusión de las estimaciones formuladas y, en general, debe dar su consejo y ayuda en los problemas que se presenten.

Se ha señalado (1) que el Contador Público es la persona indicada para el establecimiento del control presupuestal, debido a que conoce al cliente y su sistema y tiene amplios conocimientos de contabilidad.

III.- PERSONAS A QUIENES INTERESAN O PUEDEN INTERESAR LOS PRESUPUESTOS

Señalaremos a las personas interesadas en los presupuestos, ordenándolos de acuerdo con su propio grado de -- interés. (2).

1a.- Los Directivos

En primer término están los directivos de las empresas, cuyo interés en el presupuesto estriba en que éste les proporciona la información fundamental para la determinación de las políticas a seguir. De la comparación de los resultados con las estimaciones, así como el análisis de las variaciones habidas, pueden ellos obtener los datos necesarios para juzgar hasta qué

(1) Sungs, Walter R., "Budgets and Certified Public Accountant" The Accountant Digest, Sep. 1953, Pág. 5-7, tomado de The Ohio Certified Public Accountant.

(2) Rowland, Floyd H., "Budgeting for Management Control" -- - Harper & Brother Publishers, New York and London, 1945

grado están llevando a cabo el programa los funcionarios de la -- -
empresa, y qué medidas hay necesidad de tomar para corregir o modi-
ficar la situación actual, en el caso de que ésta no sea adecuada.

2o.- Los Funcionarios.

Hemos colocado en segundo lugar a los funcio-
narios, ya que éstos estarán interesados en el presupuesto, pues --
ellos se han fijado una meta a alcanzar, y les es necesario saber qué
parte de las actividades de la empresa les toca desempeñar para poder
lograrla, y mediante la comparación con los resultados determinar --
si están llevando a cabo o no su propósito.

3o.- Los Acreedores

Desde un punto de vista externo, se encuentran --
los banqueros, quienes desearán saber cuál es el futuro de la empresa
para determinar el riesgo que se corre al hacer un préstamo, no sola-
mente para llegar a la decisión de si se debe o no conceder el crédi-
to, sino también por lo que respecta a su fiscalización, ya que a --
medida que van estando disponibles los datos reales, los pueden compa-
rar con las estimaciones e inquirir al cliente sobre las diferencias
importantes. Menciona el autor citado anteriormente, que en una --
encuesta hecha entre los banqueros (en los Estados Unidos), en --
relación a su actitud con respecto a las empresas que usan control --
presupuestal, algunos contestaron que los pedían a los clientes --
para someterlos a consideración; otros manifestaron que no lo -- --
requerían, pero todos estuvieron de acuerdo en que, en igualdad de --
condiciones, las empresas que usan control presupuestal representan
menor riesgo que aquellas que no lo usan.

de.--Accionistas e Inversinistas

Por último, como posibles interesados, encontramos a los accionistas e inversionistas; los primeros pueden estarlo, principalmente, cuando el negocio no es manejado de acuerdo con su opinión, debido a que formaron parte de la minoría en el momento de la elección de administradores.

Algunas veces será necesario inducir a accionistas e inversionistas a invertir mayor capital para el financiamiento o futura expansión de la empresa; los presupuestos pueden ser un medio eficaz de convencimiento.

CAPITULO SEGUNDO

CONCEPTOS, DEFINICIONES Y CLASES.- VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

I.- CONCEPTOS, DEFINICIONES Y CLASES

- A.- ¿ Qué es un presupuesto ?
- B.- Control presupuestal
- C.- Distinción entre presupuestos y control presupuestal
- D.- Clases de presupuestos
 - a).- Presupuestos de operación
 - b).- Presupuestos de compras e inversiones
 - c).- Presupuestos de ingresos y egresos de caja

II.- VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- A.- Ventajas
 - a).- Ventajas que obtiene la administración
 - b).- Ventajas obtenidas a través del personal
 - c).- Economías, mejoras y ahorros que pueden obtenerse del presupuesto
 - d).- Ventajas en relación con terceras personas
- B.- Desventajas
- C.- Limitaciones

I.- CONCEPTOS, DEFINICIONES Y CLASES

A.- ¿ Qué es un presupuesto?

Para determinar el concepto de presupuesto es necesario analizar su significado:

La voz "presupuesto" es el participio pasado de presuponer y por este último término debe entenderse, según la Real Academia de la Lengua: "Dar antecedentemente por sentada, cierta materia y constante una cosa, para pasar a tratar otra. Formar el cómputo de los gastos e ingresos, o de unos y otros, que necesaria o probablemente han de resultar de un negocio de interés público o privado".

Ahora bien, el significado de "presupuesto", tomado de la misma fuente anterior es: "Motivo causa o pretexto con que se ejecuta una cosa. Cómputo anticipado del coste de una obra, y también de los gastos o de las rentas de un hospital, ayuntamiento y otro cuerpo; y aun de los generales de un Estado, o especiales de un ramo, como de guerra, marina etc".

De lo anterior desprendemos los siguientes elementos que quedan comprendidos dentro de la voz "presupuesto" cuando es considerada en su acepción de cómputo de gastos, desembolsos, etc.:

- 1.- Es una estimación
- 2.- Hecha por anticipado
- 3.- De ingresos, costos, desembolsos, gastos o del conjunto de ellos
- 4.- No necesariamente exacta
- 5.- Para un tiempo determinado.

Un presupuesto público o privado será, pues, una estimación anticipada, ya sea de ingresos, costos, desembolsos, gas-

tos, o del conjunto de ellos, en la cual no se busca, ni es necesario, gran exactitud, hecha para un periodo de tiempo determinado.

Se dice que es una estimación de ingresos, costos, desembolsos, gastos, o del conjunto de ellos, porque un presupuesto es tanto la estimación de una partida individual, ya sea de costo de una obra, gastos de un departamento, etc., como el conjunto de estimaciones o presupuestos parciales que forman parte de un todo; por ejemplo, en una empresa particular, - el presupuesto estará formado por el cómputo del total de ingresos, costos de operación, gastos, inversiones, y por el financiamiento necesario para sus compras, gastos, e inversiones.

Por lo tanto, la palabra "presupuesto" -- puede designar tanto la estimación de una partida particular -- como un conjunto de estimaciones que forman parte de un todo. -- Llamábase en la práctica, por conveniencia, "presupuesto maestro", a aquel que comprende la totalidad de estimaciones hechas por una empresa, por medio de las cuales se puede llegar, aunque no necesariamente, a la determinación de la utilidad estimada.

Por cuanto a la exactitud de las estimaciones, menciona la definición de la Real Academia que "necesaria o probablemente has de ocurrir", respecto a lo cual creemos conveniente aclarar que la "necesidad de ocurrir" puede presentarse principalmente en un presupuesto público, cuando el erario deba sujetarse estrictamente a alguna o algunas de las partidas, puesto que un presupuesto de -----

una empresa privada, generalmente, quizá con algunas excepciones, se basa en una estimación más o menos exacta, pero no debe sujetarse a ella forzosamente, ya que dicha estimación puede ser cambiada, para adaptarse a nuevas condiciones no previstas.

Como veremos después, se aceptan determinadas diferencias como normales, porque muchas veces es imposible una completa exactitud, o tal exactitud tiene un costo prohibitivo.

Por último, el quinto elemento que hemos señalado, creemos encontrarle tácitamente en la definición, ya que toda estimación tiene que ser hecha necesariamente en función de un determinado período de tiempo.

Los hombres de negocios dan al presupuesto muchos significados (1): para algunos es una compilación de datos con poco valor práctico; un excusante para reducir los gastos, o una buena excusa para negarle un sueldo a un empleado, o para decirle al Gerente de Ventas que no hay más dinero para publicidad, y para otros es un valioso instrumento, de gran ayuda para una buena administración.

B.- Control Presupuestal

Con la finalidad de determinar lo que debe entenderse cuando se habla de "Control Presupuestal", vamos a transcribir algunas definiciones al respecto:

En la conferencia internacional sobre control presupuestal, celebrada en Ginebra en 1930, fue adoptada la siguiente definición:

"Control presupuestal no es solamente control, ni

(1) MacDonald, Op. Cit., Pág 1

solamente estimación, es un exacto y riguroso análisis del pasado y del futuro probable y deseado, con la mira de sustituir el oportunismo en la administración "(1)

Indica el mismo autor citado, que esta definición enfatiza que la administración debe ser para el futuro, y señala también la necesidad de que las decisiones individualmente tomadas, tengan como mira el beneficio de toda la empresa y no solamente el de alguna de sus partes.

Hilgert dice: "El control presupuestal puede - - definirse como contabilidad en términos del futuro. Significa un - - cuidadoso planeamiento de todas las funciones de la empresa por - - anticipado" (2)

Otra definición es la siguiente:

"Control presupuestal es una herramienta de la - administración para planear, llevar a cabo y controlar las operaciones de una empresa" (3)

La definición de control presupuestal contenida en el "Code of Cost Accounting Terminology", publicado por The New Zealand Standards Institute", es como sigue:

"El control presupuestal es un sistema de control analítico, por medio de estimaciones, de las operaciones seccionales de un negocio, con el objeto de coordinar todas las funciones de la empresa, en un plan financiero" (4)

De las definiciones anteriores podemos concluir -- que el control presupuestal es esencialmente una herramienta de la - administración, basada en estimaciones, y que tiene por finalidad - -

(1) Stone, G.C., Budgetary Control, The Accountant, (Ing) Ea.1952 Pág 31

(2) Senior, H., General Principles of Budgetary Control II, Accountancy (Ing) Agosto 1941, tomado de The Accountant Digest, Dic.1941, Pág.112

(3) Rowland, Floyd H., Op. Cit- Pág. 1

(4) Kay, H.M., Budget and Budgetary Control, The accountant's Journal

(N.Z.) Enero 1953, tomado de The Accountant Digest, Junio 1953, Pág 199-203

planear coordinar y controlar las operaciones.

Para complementar lo anterior, diremos que si - hacerse la estimación de todas las operaciones de una empresa se está proyectando, se está planeando el futuro. Para llevar a cabo ese plan, será necesaria la coordinación de todas las actividades, para que se trabaje como una sola unidad, es decir como las piezas de una maquinaria, - en la consecución de su fin. Ya coordinadas las actividades, hay necesidad de controlarlas para vigilar que cada parte integrante de la organización cumpla con su cometido.

Debemos señalar en este punto, como veremos más adelante, que las finalidades de planeación, coordinación y control, - sólo son logradas cuando se tiene implantado un completo sistema presupuestal, ya que este sistema puede llevarse a efecto parcialmente, obteniéndose en tal caso sólo alguna o algunas de dichas finalidades.

C.- Distinción entre presupuesto y control presupuestal

Al hablar de presupuestos debe hacerse la distinción entre éstos y el control presupuestal. Por sí mismo, un presupuesto es una colección de datos o estimaciones que indican el futuro en - - términos de contabilidad. Por otra parte, el control presupuestal comprende una planeación, coordinación y control cuidadoso de todas las - - funciones de una empresa. Puede decirse que el control presupuestal - - lleve en sí el deseo de toda la organización de mantenerse de acuerdo, tanto como sea posible, con el plan trazado.

D.- Clases de presupuestos

Los presupuestos a prepararse en una empresa industrial o mercantil, pueden clasificarse como sigue:

a.- **Presupuestos de operación:**

1.- **Fijos**

2.- **Variables**

b.- **Presupuestos de compras e inversiones**

c.- **Presupuestos de ingresos y egresos de caja**

a).- **Presupuestos de operación**

Los presupuestos comprendidos dentro de ésta clasificación son los de las partidas que integran el estado de pérdidas y ganancias, por lo tanto, de ellos puede obtenerse dicho estado, en forma estimada, por el período que comprenda el presupuesto.

Estos presupuestos pueden ser a su vez fijos o flexibles. Son fijos aquellos que contienen datos aplicables a un nivel dado de actividad, por el contrario, son flexibles aquellos que cuentan con datos que sirvan para formular estimaciones aplicables a los diferentes niveles de actividad a que opere la empresa.

b).- **Presupuestos de compras e inversiones**

Estos presupuestos deben contener aquellas compras

que serán necesarias para hacer frente a la producción y/o a las ventas, tomando en cuenta tanto los inventarios iniciales en existencia, como los inventarios finales deseados. Los presupuestos de inversiones, comprenden una estimación del plan que tenga la empresa con respecto a su activo fijo.

c).- Presupuestos de ingresos y egresos de caja

En estos presupuestos, mediante el análisis de los ingresos a recibir por ventas y otros conceptos y los egresos a realizar por compras, gastos, inversiones, etc., se llega a determinar si los ingresos a obtenerse serán suficientes para cubrir los egresos a efectuarse, o si por el contrario, habrá necesidad de un financiamiento exterior.

Contando con todos los presupuestos señalados en los puntos anteriores, podrá formularse un balance general pre-forma, ya que por medio de ellos podrá obtenerse una cifra para cada renglón que deba contener el balance general, al final del período del presupuesto

II.- VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO

Al referirnos a las ventajas, desventajas y limitaciones del presupuesto, deseamos hacerlo en la forma más amplia posible.

debido a que es necesario tener conocimiento de ellas con objeto de determinar qué es posible obtener de él, y estar en condiciones de poder recomendarlo como el mejor medio para obtener el éxito en la dirección de una empresa.

A.- Ventajas

Al uso del presupuesto en los negocios se le han señalado muchas y muy grandes ventajas, las cuales creemos conveniente dividir en cuatro grupos para poder presentarlas en forma más completa. Estas ventajas las hemos clasificado como sigue:

- a) Las que obtiene directamente la administración.
- b) Las obtenidas a través del personal de la empresa.
- c) Las que se obtienen por economías, mejoras, ahorros, etc.
- d) Las obtenidas en relación con terceras personas.

a) Ventajas que obtiene la administración directamente

La administración, en el desarrollo de sus funciones, se ve en la necesidad de fijar una serie de políticas y medidas para poder lograr su finalidad última: las utilidades. Por medio de un presupuesto, la administración logra las siguientes ventajas:

a*) Fijarse un plan bien definido y adecuadamente balanceado que la conduzca por el camino más productivo, ya que fuerza a la administración a un temprano estudio de sus problemas, para tratar de resolverlos predeterminadamente, en lugar de darse cuenta de ellos cuando ya han afectado la utilidad; es decir, se establecen objetivos definidos por medio de planes y políticas cuidadosamente estudiadas. Cabe decir aquí que no es cosa sencilla lograrlo, ya que es humano - -

dejar las decisiones difíciles hasta cuando se ve palpable la necesidad de tomarlas.

b') Por medio del presupuesto se puede determinar el efecto que producirán las políticas adoptadas, por lo que es posible decir que sirve como campo de prueba para ellas, así como para medir el efecto de modificaciones que se piensan llevar a cabo, o de posibles o esperados cambios en las condiciones generales de los negocios. Además, el presupuesto provee de un medio para revisar y reestablecer periódicamente las medidas adoptadas, lo cual indicará cuándo y dónde hay necesidad de hacer algunos cambios, para poder lograr el objetivo planeado.

c') De la posibilidad de tomar las medidas necesarias a su debido tiempo, cuando de la comparación de las estimaciones con los resultados surja una desviación, ya que de no ser por el presupuesto, habría necesidad de esperar hasta el final del ejercicio para darse cuenta de los resultados adversos.

"La administración está más interesada en el progreso de las operaciones, que en esperarse a la compilación de los datos para la formulación de los estados financieros, cuando ya es muy tarde para tomar medidas acerca de los resultados" (1).

En otra cita, el mismo autor transcribe: "Ellos (los estados financieros) muestran cómo salimos; pero como administradores, queremos saber cómo vamos a salir, y qué puede hacerse para mejorar esa salida".

d') Otra ventaja muy importante es la que se deriva de tener un adecuado planeamiento de las operaciones y una conveniente

(1) Gosling, A.F., Budgeting: It's Usefulness to the Small Business
Cost and Management, Junio 1952-, Pág 193-205

delimitación de responsabilidades para llevarlas a cabo, ya que con ello se logra la descentralización de la responsabilidad y una centralización del control, lo cual pone a la alta administración en la posibilidad de librarse completamente del detalle rutinario de las operaciones, y dedicar todo su tiempo a aquellas funciones que le corresponden, las cuales no puede delegar: "si su atención es consumida por los detalles diarios, la importante función de buscar el mejoramiento continuo tiene que ser descuidada" (1)

a') Mediante el presupuesto, los ejecutivos se forman un mejor juicio del conjunto, lo cual evita el sobre-optimismo que puede llevar a expansiones no necesarias. La comparación de las estimaciones con los datos reales, actúa como una señal de seguridad, ya que cuando ésta indique desviaciones considerables, mostrará la necesidad de actuar cautelosamente.

"En tiempo de depresión es una especie de tope, y pone a la administración en condiciones de encontrar la mejor forma de hacer frente a la competencia en aumento, con más calma y fortaleza. Una empresa que tiene objetivos definidos puede soportar mejor una "tormenta" que una empresa que no sabe lo que está haciendo" (2)

b) Ventajas obtenidas a través del personal de la empresa

Dentro de estas ventajas, que resultan de un mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo, encontramos las siguientes:

a') Mediante el presupuesto se obtiene una valiosa ayuda para dirigir el esfuerzo por los canales más productivos, y promueve a la cooperación en la aceptación de las políticas y en la

(1) Williams, Paul H., Profit Planning and Budgetary Control,

The Accountant Digest, Junio 1946, Págs. 256-259

(2) Gosling, A. F., Budgeting: It's Usefulness to the Small Business,

Cost and Management, Junio 1952, Págs. 198-205

ejecución de los planes.

Se obtiene también la coordinación y correlación de las actividades de todos los departamentos, y la lealtad (1) del individuo se ve aumentada debido a que estimula y ayuda a cada uno a poner su pensamiento en la empresa para la cual trabaja.

b') Se tendrá, asimismo, la ventaja de que el presupuesto final será una combinación de opiniones, lo que eliminará la posible falsedad de un juicio individual y, además, dará la oportunidad de que cada quien determine una meta a lograr.

c') Toda empresa está formada por individuos, y del esfuerzo de cada uno de ellos depende el éxito de las operaciones; ahora bien, un adecuado control presupuestal logra un mayor esfuerzo de los individuos, ya que puede hacer a cada uno "miembro del equipo" para lograr el objetivo de aumentar las utilidades, pues cada quien pondrá más empeño en conseguir una meta que él mismo se ha fijado, que en el caso en que no hay ninguna o ésta ha sido fijada por otra persona.

d') Otra ventaja que se ha señalado (2), es la de que se traduce en un estímulo para el esfuerzo, ya que es un medio que sirve de adecuada base para lograr promociones, evitando lo que en algunas empresas sucede con los ascensos, los cuales son dados a personas que tienen buenas relaciones con los superiores y les son negadas a los que tienen diferencias con ellos. Por esto es necesario contar con un medio por el cual cada quien pueda progresar debido solamente a sus propios méritos y tener la oportunidad de mostrar sus habilidades, lo que se verá reflejado al comparar los resultados con las estimaciones.

Termina diciendo el autor citado: "Dadle a un - -

hombre algo por qué trabajar y obtendrás lo mejor de él".

(1) Healy, H.T., Budgeting, The controller, Junio 1946, tomado de The Accountant Digest, Sep. 1946, p. 6-7

(2) Gealing A.P., Budgeting It's Usefulness to the Small Business, Cost and Management, Junio 1952, p. 195-205

e') El presupuesto permite (1) la rapidez en las decisiones y evita la dilación e indecisión que son perjudiciales para toda empresa, las cuales deben ser abolidas. La prontitud en las decisiones previene del conocimiento que se obtiene del análisis de los hechos y de la comparación de las estimaciones con los resultados, lo que permite actuar con certidumbre y rapidez, evitando los titubeos en el desempeño de las funciones.

f') Con un adecuado presupuesto, se ha mencionado (2), se logra obtener "material de repuesto" para la función administrativa, ya que un empleado con cualidades para el mando, y que ha pasado de un puesto a otro, planeando el futuro y coordinando su trabajo con otros individuos, departamentos, sucursales o divisiones, tendrá las mejores bases para una buena función administrativa.

g') Hace posible el establecimiento de una consistente política de trabajo (3), ya que cuando es prevista una disminución en las operaciones, puede irse reduciendo la mano de obra, gradual e inteligentemente, de acuerdo con los derechos de los trabajadores.

e) Economías, mejoras y ahorros que pueden obtenerse del presupuesto.

Las economías, mejoras, etc., logradas, tendientes todas ellas, como es de comprenderse, a una operación más económica de la empresa, son de muy diversas clases; entre las principales se encuentran las siguientes:

a') Debido a que el presupuesto establece un medio

(1) Williams, Paul H., Profit Planning and Budgetary Control, The Accountant Digest, Junio 1946, P. 256-265

(2) Bunge, Walter P., Budgets and Certified Public Accountant, The Ohio Certified Public Accountant, tomado de The Accountant Digest, Sep. 1953, P. 5-7

(3) Gosling, A.F., Budgeting It's Usefulness to the Small Business, Cost and Management, Junio 1952, P. 196-205

de control sobre las operaciones, y ayuda a conservar los gastos dentro de los límites de los ingresos, influye en la conservación de los recursos de la empresa previniendo el mal uso de ellos, ya que regula cada gasto en relación a un propósito definido y por cantidades fijadas predeterminadamente; por lo tanto, puede decirse que tiene una marcada influencia en el uso más económico de los bienes, debido a que se planea para obtener las máximas ventajas de los activos disponibles.

b') Una ventaja que bien puede encontrarse dentro del punto anterior, es la de prevenir el desperdicio que surgen los recursos de la compañía, debido a que el presupuesto es un medio de encontrar las fallas o lagunas que los producen.

"Un beneficio muy grande que se deriva del control presupuestal, consiste en muchas pequeñas economías, que acumuladas se hacen grandes" (1).

c') Debido a los estudios previos que la administración se ve obligada a hacer, puede encontrar formas más económicas para la utilización de los materiales, mano de obra y gastos.

d) Ventajas en relación a terceras personas

Estas terceras personas son principalmente los acreedores, aun cuando también puede considerarse a los inversionistas.

Siendo uno de los fines del presupuesto el de señalar la necesidad del financiamiento, cuando se requiere obtener un préstamo en una época de restricción crediticia, como la actual, un buen presupuesto puede influenciar al banco a decidirse en su favor, ya que estaría más dispuesto a hacer un préstamo a una empresa que cuenta con un plan bien definido que a una que simplemente está operando día

(1) Macanly, H.T., Budgeting, The Controller, Junio 1946, tomado de The Accountant Digest, Sep. 1946, p. 6-7

a día.

Aun cuando hay que reconocer que lo anterior es un tanto teórico, ya que como lo mencionamos al hablar de las personas interesadas en los presupuestos, solamente algunos banqueros norteamericanos los pedían para someterlos a consideración, no deja de ser verdad que una empresa que está operando sobre una base de presupuestos es más firme y segura que una que no lo hace.

Por último, fuera ya de las cuatro clasificaciones de las ventajas, se ha dado otra, tomando en cuenta el punto de vista de la economía nacional.

"El presupuesto ofrece la esperanza de lograr la estabilidad del empleo, el más económico uso del equipo físico y el mejor preventivo para evitar el desperdicio" (1).

B.- Desventajas

En el material bibliográfico que consultamos, no hemos encontrado un autor que mencione desventajas con respecto al presupuesto, en forma expresa, señalándose sólo limitaciones, las cuales trataremos posteriormente. Por el contrario, se han encontrado afirmaciones que sostienen que no existen desventajas en los presupuestos; una de ellas es la siguiente:

"Los ejecutivos con los que he hablado de este asunto, han asentado que no hay desventajas con los presupuestos; todos piensan que el costo y el esfuerzo requeridos son infinitesimales comparados con las ventajas logradas" (2).

- (1) Esposito, Frank L., Planning and Control Through Budgeting, N.A.C.A. Bulletin, Marzo 1954, p. 529-541
- (2) Draper, V.A., Eleven Requirements for a Good Budgeting System, The Journal of Accountancy, Marzo 1953, p. 351-352.

Un peligro (1), aunque no propiamente desventaja, puede ser que la inclusión de una partida en el presupuesto se considere como una "licencia para el gasto", aun cuando posteriormente resulte que dicho gasto no era necesario, o lo era en menor cuantía. Esto proviene principalmente de una mala educación de los empleados, ya que deben tener siempre en mente "hacerlo mejor que el presupuesto".

Sea tales los beneficios que se obtienen del presupuesto, y éste puede llevarse a cabo en tantas formas -- ya sea simples o complicadas y con varias finalidades --, que puede decirse, en términos generales, que toda empresa es capaz de encontrar una forma de aplicarlo que no le represente inconvenientes, si siquiera con respecto a costo o esfuerzo requerido, en relación con los beneficios que puede obtener de él.

C.- Limitaciones

Hay necesidad de señalar las limitaciones del presupuesto, con objeto de evitar malos entendimientos o sobre-estimaciones que podrían llevar a una desilusión respecto de él; creemos que las que se han señalado en forma más concreta, son las siguientes:

- 1.- El plan presupuestal está basado en estimaciones.
- 2.- La ejecución del plan no ocurrirá automáticamente.
- 3.- El plan presupuestal no puede tomar el lugar de la administración.
- 4.- El plan presupuestal no puede ser inmediato.

(1) Dawes, I. D., First Steps in Setting up a Budget, American Business, Marzo 1940, tomado de The Accountant Digest, P. 10

mente perfecto" (1).

Como puede desprenderse de los puntos anteriores, la limitación del presupuesto se debe principalmente a que está basado en estimaciones, y a que éstas no pueden ser completamente exactas. Esto no significa que se pierda el valor del presupuesto, aun cuando los hechos no ocurran exactamente de acuerdo con el plan trazado, ya que es posible afirmar que cuando las estimaciones tienen como base sólidos antecedentes y un estudio cuidadoso de las circunstancias que las pueden afectar, se consideran adecuadas para poder llevar acabo las finalidades que se le han señalado.

Los autores que tratan este punto, hacen constante referencia a que no debe esperarse demasiado del presupuesto. Este no debe considerarse un "cárateo" de las enfermedades de la empresa, ni puede tomar el lugar de la administración; una vez instalado no va a convertir de la noche a la mañana la pérdida en utilidad, etc., etc. Lo anterior demuestra que, en la práctica, se ha sobre-estimado su valor, ya que se creía haber encontrado en él, la solución a todos los problemas. Por lo tanto, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

"No debe esperarse demasiado del presupuesto. Es una valiosa ayuda para planear y controlar las operaciones, pero no es más de eso. No puede tomar el lugar de la administración. Una buena administración estará aún mejor con el uso del procedimiento presupuestal, pero el presupuesto es sólo una herramienta para una hábil administración" (2).

Ahora bien, en cierto tipo de empresas, las limita-

(1) Senior, H., General Principles of Budgetary Control-III, Accountancy, Sep. 1941, tomado de The Accountant Digest, Dic. 1941, p. 115

(2) Heckert, J. Brooks, Business Budgeting and Control, The Ronald Press Company, New York - 1946, p. 463

ciones del presupuesto son más acentuadas, especialmente en las que operan a base de órdenes de clientes, y en aquellas en que influye tanto el estilo como el clima dominante, ya que la estimación del futuro es mucho más difícil que en el común de los negocios, debido a que no tienen estabilidad en la producción ni en la venta. Podría llegar a decirse que en ellas el presupuesto puede ser de poco valor práctico; sin embargo, es opinión de autores (1) con práctica en la materia, que en muchas de estas empresas ha sido posible aplicar con éxito, cuando menos algunos aspectos del control presupuestal.

Habiendo señalado tanto las ventajas como las desventajas y limitaciones del presupuesto, bien puede afirmarse que es la mayor contribución que se ha logrado para obtener éxito en la dirección de las operaciones de una empresa, especialmente en los mercados actuales, los cuales están cada vez más competidos y en los que, por lo tanto, hay necesidad de obrar cautelosamente, para hacer más seguras las operaciones y evitar hasta donde sea posible el fracaso. Como ya se indicó, no es un sustituto de la administración, es un buen medio para lograr un fin, una ayuda, diremos "indispensable" para una sólida administración.

(1) MacDonald., Op. Cit., P.7

CAPITULO TERCERO

FINALIDADES Y FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO

I.- FINALIDADES DEL PRESUPUESTO EN LOS NEGOCIOS

A.- Planeación

B.- Coordinación

C.- Control

II.- FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO

A.- La Flexibilidad y los propósitos del presupuesto

B.- Necesidad de conocer las características de los costos y gastos al estimar las operaciones e - - diferentes niveles de actividad

a) Determinación de la naturaleza de los renglones de costos y gastos

b) Presentación de costos y gastos

I.- FINALIDADES DEL PRESUPUESTO EN LOS NEGOCIOS

Como lo explicamos anteriormente, las finalidades esenciales de un completo sistema presupuestal pueden resumirse brevemente en las de planeación, coordinación y control. En esta parte - - trataremos de señalar cómo es posible lograr cada una de ellas.

A.- Planeación

La forma en que los presupuestos ayudan a la planeación, primera función de la administración, es presentando una información lo suficientemente anticipada, para tomar las medidas que se estimen necesarias. Mediante esa información se pueden poner en claro tanto los objetivos como las políticas de la empresa, y todos los ejecutivos - aceptan (1) que el conocimiento de estos factores son necesarios para - -- poder llevar a cabo una inteligente administración; pero con demasiada - frecuencia las decisiones son hechas sin un cuidadoso estudio, encontrándose después con resultados adversos, en detrimento de los objetivos de la compañía. Es esta una falla muy común y un gran obstáculo para el - presupuesto, pues requiere un gran esfuerzo, desarrollado mucho antes de que se presenten los problemas a resolver.

Mediante los presupuestos se puede tener una vista panorámica del futuro, que ayude a evitar los errores al tomar las - - decisiones, debido a lo siguiente:

Al fijar, en primer lugar, una cantidad determinada de ventas, después de los debidos estudios, investigaciones y análisis, si se trata por ejemplo de una empresa industrial, podrá determinarse la producción necesaria para hacer frente a esas ventas (tomando en cuenta -

(1) Heiser, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control, N.A.C.A. Bulletin, Oct. 1951, p. 147

los inventarios); fijada esa cantidad, se podrán estimar los materiales, mano de obra y gastos de fabricación necesarios para producirla y una vez realizado esto, se determinarán los gastos necesarios para su venta y distribución, gastos de administración, financieros, etc. Se estimarán también las nuevas inversiones de capital o futuras -- expansiones . Haciendo un análisis de los ingresos por recibir y -- los egresos a realizar, se llegará a determinar si será o no necesario un financiamiento exterior, y, en fin, la administración, por medio del presupuesto, llega a determinar un plano de operaciones, que -- tendrá para ella el mismo valor que los planos para un ingeniero -- civil que proyecta una construcción. Por muy experimentado que sea el ingeniero, siempre traza sus planos con la finalidad de no olvidar detalles, de tomar en cuenta nuevas situaciones, de sacar ventaja de cualquier circunstancia favorable, de mejorar sus obras -- anteriores y de estar en la posibilidad de delegar funciones, con -- la certeza de que serán ejecutadas de acuerdo con lo planeado por -- él. Así en los negocios, un administrador con años de experiencia, podrá dirigir más o menos bien una empresa, pero quizá no tan bien como lo haría si tuviera un camino planeado y estudiado predeterminadamente, por el cual llegar a su objetivo; las utilidades. Conociendo en forma anticipada los obstáculos que va a encontrar en ese camino, prevé, se prepara, calcula, determina y, en fin, hasta donde le es posible, los evita.

"El esfuerzo del negocio solamente es inteligentemente dirigido cuando está fundado en un plan bien ordenado." -- Debe fijarse una marca, debe diseñarse el curso y mantener siempre

en mente el objetivo último" (1). Además, señala el autor citado anteriormente, aun cuando ha sido diseñado cuidadosamente un curso, hay necesidad de revisarlo y confrontarlo con frecuencia, para ver si no ha sido pasado por alto algún detalle y efectivamente se está sacando ventaja de cada situación favorable.

La planeación es la finalidad del presupuesto - que requiere menos esfuerzo para llevarse a cabo, porque como se verá posteriormente, la coordinación y el control requieren flexibilidad - en el presupuesto, lo cual necesita más tiempo y trabajo para poder - lograrse.

B.- Coordinación

La segunda finalidad señalada es la coordinación, de la que se ha dicho, (2) que algunas veces puede llegar a ser la principal, especialmente en empresas que operan a base de divisiones, ya que en esos casos es necesario que todos sus jefes procedan con la misma finalidad, factor muy importante, debido a que la desastinada actuación de una división puede conducir a otras al mismo camino.

La incertidumbre en la operación debe sustituirse por la certeza de que la organización está trabajando como un equipo uniforme.

"Para la coordinación de las actividades no hay mejor procedimiento que un adecuado sistema presupuestal". (3)

Se dice que no hay mejor procedimiento para lograrla, porque al determinarse la cantidad que se estima vender,

(1) McNulty H. T., Budgeting, The Controller, junio 1946, tomado de The Accountant Digest, Sep. 1946, P. 6-7.

(2) Heiser, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control, N.A.C.A. Bulletin, Oct. 1951, P. 147

"Producción" sabrá qué hay necesidad de producir, "Compras" sabrá qué comprar, "Personal", qué mano de obra contratar, "Tesorería" qué - - financiamiento va a ser necesario, y, en esa forma, se establece una serie de relaciones de un departamento a otro, que los hará trabajar - con la cooperación adecuada, y que generalmente se ve recompensada por el éxito.

Ahora bien, para llevar a cabo la coordinación - será necesario mayor esfuerzo que el requerido por la planeación, pero menor que el indispensable para el control.

✓ C.- Control

✓ El control, la tercera finalidad de un sistema - presupuestal, que es generalmente el calificativo que se le adhiere, - proviene de la vigilancia o fiscalización de las operaciones de la - - empresa, que por medio de él puede llevarse a cabo, aun cuando para -- lograrlo será necesario más trabajo y esfuerzo, como lo explicaremos - al hablar de la flexibilidad del presupuesto, ya que habrá necesidad -- de estimar las operaciones a los diferentes posibles niveles de activi- dad. ✓

El control se lleva a efecto por medio de la -- fijación de responsabilidades a través de la organización, con lo cual la administración podrá pedirles cuentas a los responsables por los - costos, gastos, etc., que no estén de acuerdo con el nivel de opera- ciones a que se está trabajando.

"Debido a que la atención de la administración - está principalmente dirigida hacia los resultados de las operaciones, - puede suceder que muchos contadores pasen por alto las funciones de -

planeación y coordinación, lo cual no debe ser, ya que un adecuado presupuesto sirve para estos tres propósitos" (1).

Conviene aclarar, con respecto a la cita anterior, que puede darse el caso de que el presupuesto sea deliberadamente elaborado para realizar alguna o algunas, y no necesariamente todas sus finalidades.

II.- FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO

Al tratar en qué consiste un presupuesto que -- -- prevé flexibilidad, creemos conveniente señalar, en primer término, -- en qué consiste uno que no la prevé, o sea que tiene simplemente finalidades de planeación y coordinación, el cual se conoce con el nombre de "presupuesto fije".

✓ Un presupuesto que no prevé flexibilidad supone, en primer lugar, un nivel de operaciones para un período futuro, el -- -- cual se considera será el existente; con esa base se hacen las estimaciones, fijando costos y gastos aplicables a ese nivel dado de actividad. Si ese nivel de operaciones no se realiza, puede decirse que la comparación de los resultados con las estimaciones da un resultado -- -- equívoco, debido a que la variación resultante está compuesta de dos -- elementos:

1o.- Variación debida a diferencia en el volumen de operaciones.

2o.- Variación causada por ineficiencia en -- -- operación, o mayor eficiencia de la prevista. ✓

(1) Meisner, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control. N.A.C.A. Bulletin, Oct. 1951, P.146-155

Para ejemplificar lo anterior, supongamos que los gastos de venta fueron estimados con base en un volumen menor de aquel que resultó en la práctica; al comparar las estimaciones con los resultados, suponiendo que aquellas estén bien hechas, se encontrará con que los gastos fueron mayores que los estimados, pero ello no necesariamente indica que se gastó más de lo debido, ya que el volumen de ventas -- también fue mayor, y por lo tanto la variación estará compuesta de los dos elementos antes señalados.

Debido a lo anterior, por medio del presupuesto - fijo se sabrá solamente cuáles son los costos y gastos que corresponden a un nivel dado de operaciones, y si los resultados acusan un nivel diferente, no se estará en la posibilidad de determinar si los gastos o costos incurridos son correctos de acuerdo con él, ya que solamente se conoce la operación a una capacidad determinada, y por lo tanto no se obtendrán los datos necesarios para controlar las operaciones a un nivel distinto del fijado. Por tal motivo se ha dicho (1) que las - finalidades de éste, debido a que no prevé flexibilidad, son la - - - planeación y coordinación de las operaciones, y no el control; sin - - embargo, para la coordinación es necesaria alguna flexibilidad, como lo explicaremos más adelante.

Un presupuesto que prevé flexibilidad será (2) - aquél que incluye el establecimiento de una escala separada de costos de operación y utilidades, para diferentes volúmenes de actividad. Así, una empresa que originalmente planeó sus costos de operación -- a cierto nivel, aun cuando éste sea influenciado por cambios inesperados en el volumen de los negocios, puede preparar costos de operación

(1) Heiser, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control, N.A.C.A., Bulletin, Oct. 1951, p. 150

(2) Macdonald, Op. Cit., p. 119-120.

a varios otros niveles, lo que hará posible medir la eficiencia en las -- operaciones; por ello es que se señala como necesaria esta flexibilidad, -- cuando se tiene el propósito de controlar las operaciones.

La flexibilidad en el presupuesto tiene como principio (1) el que para cualquier volumen de negocios se requiere la existencia de una norma de gastos, la cual debe ser conocida antes, no después de las operaciones, para que norme la cuantía de aquéllos según el volumen dado de operaciones.

Debe tenerse en cuenta que ambas características del presupuesto, la fija y la variable, son necesarias en un completo sistema presupuestal, cada una cumpliendo su propósito particular. La primera, para asistir en el planeamiento y la coordinación de las operaciones, así como también, en la fijación de políticas generales, para lo cual tiene necesariamente que tomarse como base un determinado nivel de operaciones. A este tipo de estimación se le ha denominado "presupuesto de estimación futura" (forecast budget) dándose a entender con ello que no prevé flexibilidad. Este tipo de presupuesto, como veremos al hablar de "instalación preliminar", se recomienda para las empresas que se inician en su uso, debiendo añadir después la flexibilidad, refinamiento que puede ser posterior, debido a que requiere mayor tiempo y esfuerzo el lograrlo, así como también mayor información y estadística preparada con tal propósito. La segunda característica tiene como principal objetivo controlar las operaciones cuando éstas no se desarrollan de acuerdo con el plan original, como ya se señaló anteriormente.

(1) Bell, Alan W., Variable Budgeting and the Control of Manufacturing Expense, The Student I I.R.G., Marzo de 1943, tomado de The Accountant Digest, Jun. 1952, P. 313.

Contando con el dato de gastos y costos a diferentes niveles de operación, al terminar el mes, por ejemplo, y determinar a qué nivel se operó, se podrá formular lo que se denomina "presupuesto de actividad" (Activity Budget), que consiste en una determinación de los costos y gastos al nivel de actividad que se operó en la práctica, con la finalidad de poder determinar, al analizar las variaciones, la naturaleza de ellas. Al presentar la comparación de las estimaciones con los resultados se tendrán los siguientes datos: Presupuesto de estimación, presupuesto de actividad y resultados reales. Con ello se puede determinar:

1o.- La diferencia entre el presupuesto de estimación y los resultados que dará la variación total.

2o.- La diferencia entre el presupuesto de actividad y el presupuesto de estimación que dará la variación debida a diferencia en volumen de operaciones.

3o.- La diferencia del presupuesto de actividad y los resultados que indicarán las variaciones controlables, es decir aquellas por las cuales se puede pedir responsabilidad.

Las empresas que no prevén flexibilidad para el presupuesto, es decir que utilizan solamente el llamado presupuesto fijo (1), aceptan el hecho de que surgirán esas variaciones debido al nivel de actividad al cual se opere, quedando satisfechos de poder determinar cuáles han sido las posibles causas de esas desviaciones y estimar los resultados financieros. Se acostumbra en estos casos ajustar periódicamente el presupuesto, para considerar cambios, pri-

(1) Rosapito, Frank L., Planning and Control Through Budgeting, N. E. C. A. Bulletin, Marzo 1934, p. 932.

principalmente cuando éstos han sido fuertes.

"Algunas empresas, debido a que sus ventas son muy inciertas e irregulares, hacen que el presupuesto fije sea casi inútil" -- (1). Por tal motivo usan el presupuesto principalmente con finalidades de control, ya que les es muy difícil llevar a cabo el planeamiento de sus operaciones.

Estas empresas fijan estándares, no como cantidades en pesos, sino como factores por los cuales multiplicar, una vez establecidos. Teniendo éstos la ventaja de su rápida aplicación, ya que contando con el factor, al obtener los resultados y determinar el nivel -- al cuál se operó, se pueden conocer rápidamente los costos y gastos que corresponden a ese nivel, los que, al compararse con los resultados, reflejarán la eficiencia de operación.

Se ha señalado (2) que en los últimos años los hombres de negocios y los contadores de costos han visto la necesidad de prever flexibilidad en el presupuesto, debido a que los cambios en el nivel de operaciones producen asimismo cambios en los costos de operación, ya que si se establece un presupuesto previendo una actividad determinada y ésta no se realiza, dicho presupuesto viene a ser de poco uso; y concluye el mismo autor citado: "si esa previsión para flexibilidad no es hecha, la empresa está en la posición de la persona que sabe que ha ido, a una parte pero no puede indicar inmediatamente dónde está".

A.- La flexibilidad y los propósitos del presupuesto

Como ya señalamos anteriormente, la flexibilidad que debe preverse en un presupuesto (3), depende de la finalidad prin

(1) Esposito, Frank L., Planning and Control Through Budgeting, N.A.C.A. Bulletin, Marzo 1954, p. 534.

(2) Macdonald, Op. Cit., p. 119

(3) Reckert, J. Brooks., Op. Cit., p. 59.

cipal que se le quiera dar. Como ya quedó dicho, los propósitos del presupuesto son fundamentalmente tres:

- 1.- Planeación
- 2.- Coordinación
- 3.- Control

Al llevar a cabo la instalación de un presupuesto, debe tenerse debida cuenta de la flexibilidad necesaria, aunque ésta puede ser introducida como un refinamiento posterior a la instalación.

Dependiendo la flexibilidad del propósito del presupuesto, encontramos que cuando éste es sólo el de planeación, parece no ser necesaria ninguna, ya que la empresa al tratar de determinar cuál es la mejor forma de obtener beneficios (1), no requiere de la flexibilidad, pero aun así, como el plan esté basado en determinadas condiciones que se espera existan y éstas pueden variar repentinamente, se debe prever la alteración del plan original para el caso de que las condiciones cambien; sin embargo, debido a que el esfuerzo requerido para lograr esta primera finalidad es menor, la iniciación de un presupuesto con ese mira solamente, lo hace más fácil.

Con la finalidad de buscar por medio del presupuesto la coordinación de las actividades, debe tenerse en primer lugar, un plan definido (2) si se quiere obtener todo el esfuerzo coordinado de la organización, ya que, por ejemplo, el departamento de manufactura, al determinarse una cantidad dada de producción, necesita hacer gestiones para conseguir el material necesario; la mano

(1) Heiser, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control
R. A. C. A. Bulletin, Oct. 1951, P. 139

(2) Beckert, J. Brooks., Op. Cit., P. 63 - 64.

de obra debe ser contratada, y las facilidades de la planta deben disponerse con anticipación. Si resulta después que fallaron los planes de venta, hay que hacer los ajustes necesarios lo más pronto posible.

Se tendrá presente que como plan inicial, necesita ser bien definido, ya que ha de servir para coordinar la acción, y al tener un plan bien balanceado y coordinado, las operaciones deben ser vigiladas muy de cerca, debido a que cuando se produce una desviación en un departamento o división, es necesario revisar los planes de otros departamentos o divisiones, para poder mantener todas las actividades coordinadas; es por eso que se requiere una mayor flexibilidad para este propósito que para el anterior.

Cuando los presupuestos son usados con fines de control, es necesario un más alto grado de flexibilidad, ya que deben hacerse estimaciones para todas las operaciones bajo cualesquiera probables condiciones con las que la empresa tenga que enfrentarse; es decir, debe contarse con los datos que sirvan para la formulación del "Presupuesto de Actividad", que, como ya se dijo, se formula al final del período, cuando se conoce a qué nivel se ha operado, con el fin de medir la eficiencia en el desarrollo de las operaciones. Por ejemplo, si el volumen de producción fue un 10% menor que el planeado, no puede esperarse que los costos de producción muestren una reducción igual, ya que están compuestos de costos y gastos fijos, variables y semi-variables, siendo los primeros permanentes a cualquier nivel de operación. Surge aquí la pregunta: ¿en qué proporción debieron reducirse los costos para estar de acuerdo con el volumen operado?, y es en este momento cuando hay necesidad de contar con

la información necesaria para medir la eficiencia de operación. Lo mismo que se dijo del departamento de producción es aplicable a todos los departamentos y secciones de la empresa.

En otras palabras, puede decirse que para poder controlar las operaciones de una empresa, hay necesidad de contar con estándares para todas ellas, con objeto de estimar su corrección una vez que han sido llevados a cabo, y fijar responsabilidad por las diferencias habidas.

B.- Necesidad de conocer las características de los costos y gastos al estimar las operaciones a diferentes niveles de actividad

En la preparación de estimaciones para el presupuesto flexible, hay necesidad de dos pasos:

"1.- La determinación de cada tipo de gastos a varios niveles de actividad.

2.- La presentación de esta información en forma adecuada para los propósitos del presupuesto" (1).

a) Determinación de la naturaleza de los renglones de costos y gastos

Con relación al primer punto, hay necesidad de conocer y determinar correctamente las características de costos y gastos, debido a que éstas no son las mismas en todos, ya que reaccionan en forma diferente al presentarse un cambio en el volumen de operaciones. Por lo anterior, se han clasificado en tres grupos, a saber:

(1) Macdonald, Op. Cit., p. 119-120

- 1.- Fijos
- 2.- Variables
- 3.- Semi-variables

Los gastos o costos fijos son aquellos que permanecen igual a cualquier volumen de operaciones; son ejemplo de ellos: renta, depreciación, impuesto predial, etc.

Son variables aquéllos que cambian en proporción directa al nivel de operaciones, pudiendo ser un ejemplo de éstos, las comisiones sobre ventas. Por último, son semi-variables los que varían conforme cambia el volumen de operaciones, pero no en forma directa como los gastos variables. Puede considerarse en los gastos semi-variables:

1o. Una parte que permanece fija a cualquier nivel de operaciones, ya que será incurrida aún cuando aquél sea cero.

2o. Otra cantidad, que se incurre conforme aumenta el volumen, y a la que se le denomina componente variable.

Los gastos o costos semi-variables bien pueden denominarse - semi-fijos, debido a sus características, pero la primera denominación es la más generalmente usada.

Es de gran importancia conocer las diferentes características de los costos y gastos, debido a que si no se ha determinado adecuadamente la naturaleza de cada renglón, podría llegarse a considerar, - por ejemplo, como variable uno que es fijo y por lo mismo hacerlo aumentar, de acuerdo con el volumen.

Se ha señalado que los estándares para cada tipo de costos y gastos deben expresarse como sigue:

10.- Para los gastos variables, el estándar, debe ser expresado como una razón por unidad de cantidad base; como pesos y centavos por hora hombre, hora máquina, etc.

20.- Para los gastos fijos, los estándares deben expresarse como una cantidad fija por período, por ejemplo, pesos -- por mes.

30.- Para gastos semi-variables, los estándares de presupuesto son divididos en sus dos componentes expresados como sigue:

- a) Una suma fija por mes
- b) Una razón por unidad de actividad base, por

ejemplo:

Fijo: Pesos por mes

Variable: Pesos por hora máquina estándar (1)

Para el estudio de las características de los costos puede contarse tanto con el departamento de ingeniería como con el análisis histórico de las operaciones. El primero puede proporcionar elementos de costos basándose en estándares de ingeniería; ahora bien, cuando éstos no se usan, hay necesidad de basar el presupuesto solamente en el análisis histórico, determinando cuáles costos son fijos, variables o semi-variables, y tratando de encontrar correlación de cuándo ocurren los cambios y por cuánto, y para esto hay necesidad de contar con el respaldo de registros pasados y hacer un análisis intenso. Las características de los gastos serán fijadas valiéndose solamente de este último medio.

✓ Para el uso del presupuesto flexible hay necesi--

(1) Esposito, Frank L., Planning and Control Through Budgeting, N.A.C.A Bulletin, Marzo 1954, p. 835-836.

dad de establecer medidas para determinar el nivel de operaciones, las cuales pueden ser diferentes para cada departamento o sección de la empresa, ya que, por ejemplo, el departamento de producción de una industria no trabaja siempre al mismo ritmo que el departamento de ventas, - por lo que raramente puede aplicarse una misma base para todos los departamentos de una empresa.

Una base adecuada para medir el cambio del nivel de operaciones en el departamento de producción, puede ser las horas de trabajo directo o el costo de mano de obra directa; en el de ventas puede ser el volumen de las ventas, en compras puede ser el número de facturas o el costo de la mercancía comprada, y del mismo modo para todas las actividades de una empresa puede encontrarse una causa debido a la cual cambien sus costos de operación, pudiendo así determinar, una vez que se ha concluido un período, cuáles debieron ser los costos de un departamento, tomando en cuenta el nivel de operaciones, y juzgar, - al hacer las comparaciones con el presupuesto de planeación futura, qué variaciones son debidas a cambio de volumen de operaciones, y por lo tanto, no son controlables.

Como ya mencionamos anteriormente, es necesario determinar una causa debido a la cual se incurren los gastos y costos; - lo ideal sería encontrar un común denominador para todos los departamentos, que fuera fácil de entender y de rápida obtención, lo que creemos sería posible sólo en una empresa comercial en la cual se incurrieran los gastos en relación al volumen de ventas, ya que en cualquier industria, por lo general, producción y ventas no operan constantemente al - - mismo volumen y, por lo tanto, podrán tener en un mismo período diferen-

te nivel de actividad y diferente base en relación a la cual medirlo.

Se recomienda (1) que debido a la imposibilidad práctica de estudiar los costos a todos los posibles niveles de operación, el mejor y más usual método es el de estimar gastos y costos a sólo varios niveles de operación, e interpolar para obtener los de los puntos intermedios, pudiéndose estudiar y computar cada renglón, por ejemplo a 10 niveles diferentes, lo cual debe hacerse cuidadosamente ya que ha de servir como base para la formulación de políticas futuras, siendo de recomendarse el hacer un estudio más intenso en algunos puntos que quedan comprendidos dentro del rango normal de operaciones.

b) Presentación de costos y gastos

Una vez que han sido determinados costos y gastos a diferentes niveles de actividad, hay necesidad de presentar los resultados en forma adecuada. Naturalmente la mejor manera de agrupar los datos es seguir la clasificación señalada en el presupuesto, pudiendo mostrarse ya sea en porcentaje, en relación con la base, o como una cantidad de dinero, y presentarse en forma tabulada o en forma gráfica. El uso de porcentajes será de utilidad en algunos casos, y el uso de cantidades lo será en otros. Por cuanto a la presentación, los datos del presupuesto flexible, pueden mostrarse en forma gráfica, poniendo en un eje horizontal el porcentaje de actividad y en el vertical el costo o el gasto en pesos o en porcentaje, teniendo este método la ventaja de determinar rápidamente costos de operación a cualquier nivel de actividad comprendido en la gráfica. Puede presentarse también en forma tabular, mostrando

(1) Bell, Alan W., Variable Budgeting and The Control of Manufacturing Expenses, The Student, (ING.) Marzo 1942, tomado de The Accountant Digest, Junio 1942, p. 312-316

gastos de operación a varios niveles de actividad.

Con base en lo dicho anteriormente, podemos concluir que, para que sea posible el control de las operaciones cuando el volumen cambia, es necesario contar con tablas e gráficas -- que nos muestren los costos y gastos de operación a varios niveles, para comprender con ayuda de ellos las causas de las variaciones -- habidas en los diferentes renglones. Como ya lo dijimos, debido -- a que la preparación de los datos necesarios para prever flexibilidad requiere mayor estudio, análisis y esfuerzo, puede introducirse dicha flexibilidad como un refinamiento posterior a su instalación.

CAPITULO CUARTO

EL PRESUPUESTO Y LA EMPRESA

I.- EL PRESUPUESTO Y LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

II.- REQUISITOS CON LOS CUALES DEBE CONTAR UNA ORGANIZACION PARA QUE PUEDA FUNCIONAR ADECUADAMENTE UN PRESUPUESTO

- A.- Una adecuada organización
- B.- Una contabilidad adecuada.- La contabilidad de costos
- C.- El apoyo de la administración
- D.- Otras condiciones:
 - a) Responsabilidad definida para el procedimiento del presupuesto
 - b) Información
 - c) Incentivos

III.- PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO

- A.- Quién debe encargarse del procedimiento presupuestal
- B.- Colección en la organización del encargado del presupuesto
- C.- Personas que intervienen en la preparación de las estimaciones
- D.- Deberes del encargado del presupuesto
- E.- El comité de presupuestos
- F.- Aprobación del presupuesto.

I.- EL PRESUPUESTO Y LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

Se ha dicho acertadamente (1), que el tamaño y la naturaleza de un negocio tienen poca importancia en relación a la necesidad de planear sus operaciones.

Aun cuando el tamaño de la empresa puede variar, desde la que es manejada por su propietario hasta aquella que cuenta con un gran número de sucursales, se ha señalado (2) que difícilmente puede encontrarse una empresa que no pueda obtener alguna ventaja de la aplicación de un presupuesto, así sea solamente en alguno o algunos de sus aspectos, ya que si un negocio tiene una fuente de ingresos e incurre en gastos para obtenerlos, puede usar y desarrollar un presupuesto.

En pequeñas tiendas comerciales, por ejemplo, los renglones más importantes son sus ingresos por ventas, sus desembolsos por compras y gastos, y sus inventarios; sobre ellos giran todas las actividades y a ellos se puede dirigir el esfuerzo del presupuesto.

Puede suceder que se piense que el negocio es muy pequeño para garantizar la operación de un presupuesto, y debido a ello se pierda la oportunidad de tomar en cuenta algunos de sus aspectos que le sean de particular interés.

Si se acepta su aplicación en las pequeñas empresas, es lógico que se acepte también en las más grandes, ya que en ellas su operación es más complicada e interviene mayor número de personas.

(1) Wellington, C. Oliver., A Primer on Budgeting, D. Van Nostrand Company, Inc., 1949, P. 74.

(2) Gosling, A. F., Budgeting It's Usefulness to the Small Business, Cost and Management, Junio 1952, P. 196 - 205.

En términos generales, puede decirse que todo tipo y tamaño de organización puede lograr beneficios de la aplicación de los principios del presupuesto.

II.-- REQUISITOS CON LOS CUALES DEBE CONTAR UNA ORGANIZACION PARA QUE PUEDA FUNCIONAR ADECUADAMENTE UN PRESUPUESTO

Habiendo señalado ya las finalidades, ventajas, -- desventajas y limitaciones de los presupuestos, pasamos a indicar, -- con cuáles requisitos esenciales es necesario contar en una empresa, -- para poder llevarlos a cabo adecuadamente.

Creemos que los relativos a la empresa en sí, pueden resumirse en los siguientes:

- A.- Una adecuada organización
- B.- Una contabilidad adecuada
- C.- Apoyo de la alta administración
- D.- Otras condiciones

Una autoridad en la materia, (1) incluye además -- de las citadas anteriormente, y bajo el título de "Condiciones -- esenciales para el éxito en el presupuesto", las de "Investigación" y Una responsabilidad definida para el procedimiento presupuestal". Dichas condiciones no quedaren comprendidas en nuestra enumeración, debido a que la primera, forma parte de toda empresa progresista, -- pues el mismo autor dice: " la empresa para el éxito debe guiarse -- por el espíritu de investigación -- la determinación de encontrar -- nuevos productos y servicios que llenarían las necesidades y deseos de los consumidores, y el desarrollo de métodos más económicos para proveerlos de estos bienes y servicios". La segunda, bien podría

(1) Heckert, J. Brooks., Op. Cit. P. 15.

superarse dentro del primer requisito, e sea el de "una adecuada organización", aún cuando quedaría comprendida dentro de requisitos específicos que trataríamos bajo el título "otras condiciones".

A continuación explicamos más ampliamente los requisitos señalados.

A.- Una adecuada organización

A simple vista parece que debería tenerse en cuenta primero una adecuada contabilidad, mediante la cual hacer comparaciones de los resultados con las estimaciones, aún cuando no se estuviera en la posibilidad de delimitar correctamente las responsabilidades mediante una buena organización, pero el rigor lógico hace considerar en primer término a la organización, ya que sin ésta no puede lograrse una adecuada clasificación de las cuentas, de acuerdo con las líneas de autoridad y responsabilidad de la empresa.

Entonces, como paso inicial al establecer un presupuesto, debe delinearse una conveniente organización, para lo cual será necesaria la formulación de gráficas adecuadas para la empresa en su conjunto, y en forma particular, y más específicas, para cada una de sus divisiones principales. Esta debe comprender una agrupación inteligente de las tareas a desarrollar, que permita la coordinación del trabajo, que señale claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y que fije en una forma definida dónde comienza y dónde termina dicha responsabilidad para posición supervisora, ya que el presupuesto debe seguir la línea de la organización, y ésta debe contar con la adecuada contabilidad que llene los requisitos del presupuesto.

La responsabilidad debe estar definida tanto para las operaciones como para los gastos, y debe tenerse mucho cuidado de que no exista ninguna duda acerca de dónde comienza y dónde termina la jurisdicción de los ejecutivos.

Paralelograr lo anterior en forma más efectiva, hay necesidad de la formulación del manual de organización, en el cual estarán asentados los deberes y responsabilidades de cada puesto, lo que consigue que todo jefe acepte su responsabilidad sin ningún pretexto.

Para terminar este punto mencionaremos lo señalado por Heckert (1) en el sentido de que la tendencia actual en la organización parece dirigirse hacia la descentralización de responsabilidades y autoridad, para poner aquella justamente en el punto de acción. Con ello los jefes de departamento, conociendo el programa de la empresa y estando dentro del marco de las políticas generales, tomarán sus decisiones de acuerdo con su juicio personal, y sus efectos podrán juzgarse a través de los resultados.

B.- Una contabilidad adecuada

Al iniciar un presupuesto es necesaria una adecuada contabilidad; contar con ella antes de la iniciación es lo ideal. Esto último, debido a que, en parte el plan futuro de toda empresa debe estar basado en su experiencia; y si esa experiencia ha sido adecuadamente registrada y analizada, será un buen principio para el presupuesto, ya que se podrá contar con el detalle necesario para determinar las relaciones de interés entre los dife-

(1) Op. Cit., p. 14

rentes renglones, así como la tendencia que han seguido éstos a través del tiempo. Si no se cuenta con esta información, la iniciación será más difícil y menos cierta que en el caso contrario.

Es necesaria una contabilidad adecuada después de iniciado el presupuesto, debido a que uno de los requisitos de éste, es comparar los resultados con las estimaciones, y sin ello tal cosa sería muy difícil, cuando no imposible. Por lo anterior, debe tenerse en cuenta lo siguiente, al elaborar la clasificación, tanto de las cuentas como del presupuesto: (1)

1o.--El detalle del catálogo de cuentas debe clasificarse de acuerdo con la autoridad y la responsabilidad que exista en la empresa.

2o.-- El presupuesto debe hacerse de acuerdo con -- la clasificación de cuentas, es decir comprendiendo el mismo detalle de dicho catálogo.

Si no se siguen estos dos puntos, podría hacerse difícil e imposible la comparación, e bien, hacer posible la comparación pero difícil e imposible la fijación de responsabilidades que puedan derivarse de la comparación de las estimaciones con los resultados; por lo tanto, no es suficiente una clasificación de cuentas en forma general, sino que hay necesidad de que cada renglón sea analizado de acuerdo con las áreas de responsabilidad. Por ejemplo, un renglón de gastos de una empresa que cuenta con divisiones, necesitará hacer la sub-clasificación correspondiente a las divisiones; luego, sub-sub-clasificar por departamentos, pudiendo llegar en algunos casos a hacer una sub-clasificación más por individuos. Con lo anterior, se hace más fácil la formulación de un presupuesto, y la compa-

(1) MacDonald, Op.Cit., p. 13-14

ración puede efectuarse en forma más rápida.

No hay que olvidar que debe tenderse a obtener -- sólo la información efectiva y necesaria para tomar rápida y correctamente las medidas adecuadas.

"Uno de los axiomas del presupuesto se basa en que el control de los gastos y la responsabilidad por los mismos vayan -- juntos" (1).

Por lo anterior, el control que se lleve en contabilidad, de un gasto o desembolso, debe dividirse en tal forma que esté de acuerdo con la responsabilidad que sobre dicho gasto o desembolso tengan varios individuos.

Refiriéndose a lo anterior, el mismo autor citado afirma que para ello es necesaria una mayor subdivisión en departamentos y secciones, que la que se requiere (en el caso de una industria) para obtener el costo de producción, ya que para propósitos -- de control, o sea responsabilización, generalmente es inadecuada; y continúa diciendo que el énfasis para tal propósito debe acentuarse en la autorización para el gasto, y que debe conservarse siempre -- esta idea, ya que uno de los errores que más comúnmente se ha cometido ha sido el intento de usar para propósitos de control las líneas -- fijadas para la contabilidad de costos.

Si no se sigue lo señalado anteriormente, la preparación del presupuesto será más difícil, ya que presentará mayor -- problema estimar un renglón en forma global que cuando se desglosa -- adecuadamente, lo que permitirá también una más fácil fijación -- de responsabilidad.

(1) Bell, Alan W., Variable Budgeting and The Control of Manufacturing Expense, The Student, (INC), Marzo 1942, tomado de The -- Accountant Digest, Junio 1942, p. 313

En consecuencia, es esencial la adecuada coordinación del catálogo de cuentas con el procedimiento presupuestal, ya que la habilidad de comparar los resultados con el presupuesto, con objeto de tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones, es fundamental para el éxito de éste.

La contabilidad de costos

Los costos estándar, han sido considerados, con justa razón como la base ideal para un control presupuestal (1), llegando casi a afirmarse que solamente se puede operar con éxito cuando el presupuesto está basado en ellos, ya que es precisamente en él donde se considera cuál debe ser el costo, y después se analiza la diferencia en cantidad, precio y eficiencia de operación, además de que el contar con estándares hace más fácil la elaboración del presupuesto de producción.

Pero aun cuando la carencia de un sistema de costos estándar dificultaría más un presupuesto de producción, no puede concluirse que sea una condición "sine qua non" de su existencia, ya que como se ha señalado (2), un control presupuestal puede ser establecido y operado aun sin contar con una contabilidad de costos.

Debemos mencionar aquí que aunque los costos estándar son un aliado para los presupuestos, y los respaldan habilitando (3), no constituyen por sí solos un plan de control presupuestal, debido a que únicamente proporcionan una base para medir los resultados, pero no constituyen un programa ni indican tendencias, y por lo mismo no pueden considerarse un sustituto de aquéllos.

(1) Newland, Floyd H., Op. Cit., p. 12
(2) Wellington, C. Oliver, Op. Cit. p. 83
(3) MacDonaid, Op. Cit., p. 14

C.- El apoyo de la administración

Como es de comprenderse, para poder obtener el mayor éxito posible con el presupuesto, hay necesidad de que la administración, conociendo sus propósitos y sus ventajas, dé su apoyo decidido para llevarlo a cabo y aplique su autoridad para el debido cumplimiento. La administración debe estar convencida de su utilidad, mediante lo cual desea desarrollar una base más sólida para las operaciones. Hay necesidad de "vender" la idea del presupuesto (1), es decir que el encargado del presupuesto promueva la aceptación y cooperación de los niveles administrativos, logrando interesar a todos ellos.

D.- Otras condiciones

Además de las condiciones anteriores, que consideramos esenciales para un plan presupuestal, encontramos otras que bien podríamos llamar complementarias para el éxito de aquél:

a) Responsabilidad definida para el procedimiento del presupuesto

Debe existir en la organización una persona encargada del sistema de presupuestos, la cual será responsable del mismo. Como ya indicamos anteriormente, esta condición es señalada como de las esenciales, pero según nuestra opinión puede quedar comprendida dentro de "una adecuada organización" ya que ésta debe proveer el establecimiento de responsabilidad para las diferentes funciones y operaciones de la empresa.

b) Información

Es necesaria una comparación frecuente y adecuada

(1) Exposito, Frank L., Planning and Control Through Budgeting, N.A.C.A. Bulletin, Marzo 1954, P. 832

de las estimaciones con los resultados, la cual debe ser revisada - por el comité de presupuestos (1) (de cuya formación hablaremos más adelante), el que deberá tomar las medidas necesarias, tendientes a corregir situaciones, y revisar las estimaciones para adaptarlas a condiciones no previstas.

c) Incentivos

Los incentivos son otro factor que debe tenerse - en cuenta (2), ya que con ellos se logra un mayor interés en llevar - a cabo las operaciones, de acuerdo con el presupuesto, o mejor aún. No deben ser simplemente administrativos, sino también económicos, - tanto para los ejecutivos supervisores como para aquellos que ocupan los puestos clave. Debe contarse también con incentivos para las - ventas y participación en las utilidades, así como con incentivos - individuales, de acuerdo con una política uniforme de promoción.

III.- PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO.

Para el adecuado funcionamiento del plan de presu- puestos en una empresa, hay necesidad de designar claramente a las -- personas que deben intervenir en él. Con respecto a lo anterior sur- gen una serie de preguntas que es indispensable tener en cuenta, tales como, ¿Quién debe encargarse del presupuesto? ¿Cuáles son sus deberes? ¿Cuál debe ser la colocación en la organización, del encargado del - - presupuesto? ¿Cómo se forma el comité de presupuestos?, etc., etc.

Trataremos de dar las principales opiniones exis- tentes al respecto.

A.- Quién debe encargarse del procedimiento presupuestal

(1) Draper, V. D., Eleven Requirements for a Good Budgeting System.

The Journal of Accountancy, Marzo 1953, p.351-352

(2) Rowland, Floyd H., Op. Cit. p.9

En relación a este punto, no se encuentra, en términos generales, una opinión uniforme entre los diferentes autores, - debida principalmente a que muchas veces ello depende de la organización de cada empresa en particular, debiéndose tomar en cuenta también su magnitud, ya que tiene influencia directa en las funciones que le correspondan desarrollar a una persona, y determina la especialización que pueda o deba darse a cada función. Pero aun con las limitaciones anteriores, pueden darse lineamientos generales que sean de aplicación a todo tipo y tamaño de organización.

Con objeto de señalar la falta de uniformidad con respecto a sobre quien recae la responsabilidad de la formulación del presupuesto, basta señalar el resultado de una encuesta hecha (en los E.U.) (1), en la cual, de 93 empresas, 51 informaron que los ejecutivos a cargo de ello eran, el tesorero o el contralor; en el resto de las empresas, los responsables variaban desde el presidente hasta el estadístico. Las personas más comúnmente señaladas como responsables, dentro de éstas últimas, según dedujimos de las frecuentes citas de los autores, son: el contador de costos y el contador financiero.

En términos más específicos, que quizá determinen lo más conveniente, se ha señalado (2) que, por lo general, en las - empresas de mediana magnitud los presupuestos son preparados bajo la dirección del contralor, del contador de costos, del jefe de contabilidad, o del tesorero, ya sea como una actividad que quede bajo su responsabilidad o directamente por ellos. Ahora bien, en las grandes compañías puede existir un departamento especial dedicado a la preparación y administración del plan presupuestal, el cual está bajo la -

(1) Macdonald, *Op.Cit.* P. 16-17

(2) Wellington, Oliver C., *Op.Cit.*, P. 72

dirección de un ejecutivo, llamado comúnmente director de presupuestos, quien es responsable directamente, ya sea ante el gerente - - general o ante el consejo de directores. Con respecto a este último, encontremos la opinión (1) bastante acertada a nuestro juicio, como lo explicaremos más ampliamente al hablar de la colocación en la - - organización del encargado del presupuesto, de que dicho encargado - debe ser responsable directamente ante el presidente debido a que el presupuesto comprende a todos los departamentos, y por lo mismo debe recibir el completo respaldo de él directamente, y no a través de un empleado "staff", cuando se coloca, por ejemplo, bajo la jurisdicción del contralor, según lo hacen algunos autores.

Con respecto al contralor, se puede decir que es uno de los más señalados como la persona que debe encargarse del - - presupuesto, y ha sido mencionado como el que lógicamente debe desarrollar esa función, debido a las siguientes razones:

1.- Su vista se extiende a todos los departamentos de la empresa.

2.- Debido a que es principalmente un funcionario "staff", está investido de tal responsabilidad, y por lo tanto puede mantener mejor una actitud mental y sin prejuicios.

3.- Los presupuestos están basados en gran parte en la experiencia pasada. Uno de las principales tareas del contralor es compilar, analizar e interpretar datos de resultados anteriores, y traducir esta información en signos de utilidad para el futuro.

(1) Rowland, Floyd H., Op.Cit. P.22

4.- El contralor es, e al menos por la naturaleza de su educación y experiencia debe ser, el mejor analista de la compañía.

5.- Está en la posición de traducir planes propuestos, en sus efectos sobre los resultados de operación y la posición financiera" (1).

Menciona a continuación, el autor citado, que en las grandes empresas, en las cuales una persona es designada para ocupar todo su tiempo en el presupuesto, esta persona está generalmente bajo la jurisdicción del contralor, aun cuando algunas veces es colocada como auxiliar del presidente, ante el cual es responsable. Señala, además, que debido a que al contralor corresponde la función de planeación, es el más indicado para encargarse del presupuesto, teniendo la desventaja de encontrarse en el mismo nivel de autoridad y responsabilidad que los demás jefes de departamento.

Es de interés, en este punto, ver las funciones del contralor, el tesorero y el director del presupuesto, como lo hace Floyd H. Rowland (2), cuando señala que actualmente se reconocen estas tres funciones como separadas, aun cuando anteriormente eran usualmente combinadas en una sola. Dicho autor indica con acierto, que aunque en una organización dada, un solo individuo puede ocuparse de las tres funciones, las tres posiciones deben ser establecidas en la gráfica de organización y en el sistema de presupuestos; decimos, con acierto, ya que nos parece que mediante el establecimiento de esas posiciones, aun cuando sean desarrolladas por un solo individuo, le permiten tener las diferentes colocaciones -

(1) Heckert, J. Brooks, *Op. Cit.*, P. 21-22

(2) *Op. Cit.*, P. 23

que le son necesarias al llevar a cabo cada una de sus funciones, -- pudiendo así ser responsable directamente ante el presidente, cuando desarrolla la función presupuestal, y hacer posible su idea expresada al respecto con anterioridad.

Nos parece lógico que en empresas de menor magnitud, en las cuales se carezca de los elementos que forman una completa organización, los contadores de costos y financieros sean los más indicados para esta función, debido a que tienen a su cargo el registro de las operaciones, y por lo mismo, poseen un amplio conocimiento de ellas que les sirve de gran ayuda para juzgar el futuro.

Vimos que la designación de la persona encargada para el manejo del presupuesto depende principalmente de la organización y magnitud de la empresa, habiéndose señalado al contralor -- como la persona más indicada para ello, pero teniendo en cuenta la división de funciones de que habla Rowland, acerca de que cuando la labor del director del presupuesto sea combinada con la del tesorero y el contralor, deben señalarse las diferentes posiciones -- en la organización, para lograr el apoyo directo del presidente en lo relativo al presupuesto. Debe tomarse en cuenta también lo -- que va a establecerse en el siguiente punto:

5.- Colocación en la organización del encargado del presupuesto

Creemos que con respecto a la colocación del encargado del presupuesto en la organización, la situación ideal sería que éste dependiera directamente del presidente, tomando en cuenta lo ya dicho de que el presupuesto comprende a todos los depar--

tamentos de la empresa, considerando además (1) que por medio de ello se evitan posibles fricciones que surgirían entre los jefes de los distintos departamentos de la empresa si el director del presupuesto fuera un empleado "staff" subordinado al mismo rango que los demás jefes departamentales, más aún, cuando por medio del presupuesto -- pueden sacarse a luz desavenencias entre ellos, lo más conveniente es que sean conocidas en forma directa por el presidente o su auxiliar.

Ahora bien, cuando la naturaleza o magnitud de la organización no permite el nombramiento de una persona dedicada exclusivamente al presupuesto, y por lo tanto éste deba formar parte de las varias actividades de un individuo, lo más conveniente sería, como ya lo mencionamos, fijar de cualquier manera en la gráfica de organización esa posición, como formando parte del grupo ejecutivo. La persona encargada de esta actividad, en caso de que no exista -- alguna dedicada exclusivamente a ello, puede ser, en primer lugar el controlador, en seguida el contador de costos y el financiero, y luego el tesorero; mencionamos a éste en último término, ya que está dedicado a una sola actividad, aunque muy importante, pero que no le permite tener un conocimiento general de todas las actividades de la empresa.

C.- Personas que intervienen en la preparación de las estimaciones

Antes de tratar los deberes o trabajos que le corresponden desempeñar a la persona encargada del presupuesto, es de interés señalar, para que sean mejor comprendidos aquéllos, el proceso que debe seguirse en la elaboración de las estimaciones.

(1) Bell, Alan W., Variable Budgeting and The Control of Manufacturing Expense, The Student, (196), Marzo de 1942, tomado de The Accountant Digest, Junio 1942, p. 313

En la formulación del presupuesto deben intervenir todas aquellas personas que gastan el dinero de la empresa, - - desde la gerencia hasta los jefes departamentales y los mayordomos, dándoles, con esa finalidad, los consejos y la información necesaria. "No debe formularse una persona desde su escritorio ya que no es - - obra de creación sino de cooperación" (1). Por medio de ello se -- obtiene la ventaja mencionada con anterioridad de que sirve de estímulo para el esfuerzo, ya que un individuo pondrá más empeño en conseguir una meta cuando él se la ha fijado, que cuando le ha sido impuesta por otro, lográndose además el contar con el juicio de una persona que está más íntimamente ligada con la actividad que se pretende estimar y aumentando asimismo el interés hacia la empresa. Con un ejemplo (2) se comprenderá mejor lo anterior. Si un consejero ha determinado - que puede mantener limpio el edificio con la ayuda de cinco hombres y un gasto determinado en accesorios mensuales, pondrá esfuerzo para - - conseguirlo, y si falla, puede llegar a cualquiera de estas dos conclusiones: 1a.-Que no conoce bien el negocio. 2a. Que ha desperdiciado -- tiempo y accesorios. Situaciones que tratará de corregir, siendo ello una lección educacional para él.

Para que les sea posible formular una adecuada - - estimación a las personas que han de hacerlos, se les debe proveer de de la adecuada información, tanto de la experiencia pasada, como de - situaciones que pueden no ser de su conocimiento, tales como futuras expansiones, cambios en los precios, introducción de nuevos métodos, etc., etc. Así, por ejemplo, a un jefe de departamento, además de - datos auxiliares, se le dará una relación de los gastos de su depart-

(1) Sango, Walter E., Budgets and Certified Public Accountant, The Ohio Certified Public Accountant, tomado de The Accountant Digest Sep. 1953, P. 5-7

(2) Heckert, J. Brooks, Op.Cit., P. 19

tamente de acuerdo con resultados históricos, dejando renglones en blanco para que estime la cantidad aplicable al próximo período, debiendo explicar las razones que lo induzcan a hacer cambios de consideración, en caso de que lo juzgue necesario.

Aun cuando debe darse debida consideración a lo anterior, ello no quiere decir que toda estimación presentada deba ser aceptada incondicionalmente, ya que cuando a juicio de los ejecutivos esté equivocada, ésta debe cambiarse, haciéndole comprender la causa a quien la formuló, y tratando de obtener su consentimiento. Con esto se logra otra de las ventajas del presupuesto: la labor educativa de los empleados, llevándolos a una comprensión más real acerca de la empresa.

Como ya quedó dicho, después de formuladas las estimaciones, son sometidas a un proceso de aprobación, del cual hablaremos más adelante. Por último, debemos mencionar que la preparación de las estimaciones debe seguir la secuencia de las operaciones, debido a que algunos departamentos necesitan los datos de otros para hacer sus cálculos; así el departamento de producción necesitará conocer los de ventas, el de compras necesitará los de producción, y así sucesivamente.

B.- Deberes del encargado del presupuesto

Habiendo visto ya que las estimaciones no son obra de una sola persona, pasamos ahora a tratar cuáles son, en términos generales, los deberes del encargado del presupuesto:

Encontramos, en primer lugar, una serie de traba-

jos, diríamos preparatorias, para el desempeño de sus funciones; ---
entre éstos están los siguientes:

- a.-Determinar los presupuestos que han de prepararse
- b.-Seleccionar y diseñar los informes que se deban presentar.
- c.-Preparar las instrucciones por escrito para todos aquellos que han de elaborar estimaciones o recibir información respecto de ellas.
- d.-Determinar las bases para cada presupuesto, e indicar quién ha de prepararlo y cuándo.
- e.-Preparar presupuestos preliminares que le sirvan de base para juzgar los que le sean presentados por otros.

A continuación mencionamos una serie de obligaciones que hemos clasificado como aquéllas que desempeña el encargado del presupuesto cuando ya se ha iniciado el procedimiento:

- 1.- Recibir de los jefes de departamento las estimaciones periódicas.
- 2.- Hacer sobre estas estimaciones las recomendaciones que estime necesarias, pudiendo cambiarlas y resumirlas para que sean presentadas en mejor forma.
- 3.- Poner a disposición de aquéllos que finalmente van a aprobar el presupuesto, toda la información existente que les ayude a considerar las estimaciones.
- 4.- Recibir las estimaciones cuando sean aprobadas, y pasarlas a los jefes de departamento.

5.- Recibir informes preparados por los departamentos operativos, o por el departamento de contabilidad, mostrando las operaciones de cada uno de ellos durante el período del presupuesto.

6.- Presentar periódicamente estados a la gerencia, que muestren una comparación de los resultados con las estimaciones de cada departamento, y hacer recomendaciones con referencia a las revisiones que estime necesarias.

7.- Transmitir a los jefes de departamento cualquier modificación que sea hecha a la estimación original.

8.- Recomendar cualquier cambio en el procedimiento presupuestal, que estime necesario." (1)

Aun cuando puede suponerse comprendida dentro de la enumeración transcrita, es obligación del encargado del procedimiento presupuestal la preparación de estados de pérdidas y ganancias y balances generales pro-forma; esto en el caso de que se estimen todas las operaciones de la empresa. Debe, además, servir de consultor del presidente en la interpretación de la operación del presupuesto, en relación a la necesidad de tomar algunas medidas para corregir ciertas fases de las operaciones.

Creemos que con lo anterior se puede tener una idea general respecto al trabajo a desarrollar por aquella persona que ha de encargarse del sistema de presupuestos de una empresa, el cual deberá quedar definido en el manual de presupuestos, como lo veremos más adelante, debiéndose establecer también en él sus relaciones para con otros ejecutivos.

(1) MacDonald, Op. Cit., P. 17

E.- El comité de presupuestos.

El comité de presupuestos, que en empresas de consideración es algunas veces necesario y en otras aconsejable, está formado por los jefes de los principales departamentos de la empresa, y su finalidad es actuar en calidad de consejero del director de presupuestos, debiendo ser este director, el presidente del comité, y el presidente de la compañía, un miembro *ex-officio* del mismo. (1)

En el comité deben estar representadas las funciones principales de la organización, pudiendo integrarlo las siguientes personas:

- 1.- Presidente
- 2.- Gerente General
- 3.- Gerente de Ventas
- 4.- Gerente de Producción
- 5.- Controler
- 6.- Contador General
- 7.- Contador de Costos
- 8.- Tesorero
- 9.- Director de Relaciones Industriales
- 10.- Gerente de Compras

La anterior enumeración no pretende ser limitativa ni exhaustiva.

Las funciones que debe desempeñar este comité son principalmente las siguientes:

1a.- Aprobación de los presupuestos antes de someterlos para su aceptación final al presidente de la compañía.

20.- Decisiones respecto a los conflictos que se presenten en la formulación o aplicación del progreso de presupuestos.

30.- Estudio de las desviaciones que surjan al comparar las estimaciones con los resultados.

40.- Discusión y recomendación acerca de problemas que afecten al presupuesto.

Por medio de estas funciones se logra obtener la finalidad del comité, que es la de prestar ayuda y consejo al director del presupuesto.

V.- Aprobación del presupuesto.

El proceso que ha de seguirse en la formulación de un presupuesto, debe de ir desde los niveles más bajos a los más altos de la administración; así por ejemplo, al pedirse a un gerente de ventas la estimación de éstas para un período futuro, él a su vez puede pedirla a las sucursales, y ellas a sus agentes. Después de formuladas, deben ser juzgadas por el gerente de ventas de la sucursal, luego serán remitidas al gerente general de ventas y después al director de presupuestos; éste a su vez las juzga a la luz de estimaciones preparadas por él anteriormente, y ya corregidas por él mismo, pasan para su aprobación al comité de presupuestos. Una vez aceptadas por éste, es necesaria todavía la aprobación final del presidente de la compañía. Es por la razón anterior por la que consideran algunos autores al presidente como un miembro ex-officio del comité, debido a que se requiere su aprobación final y, por lo mis-

no, no es indispensable que intervenga en la discusión de problemas concretos del presupuesto, sobre todo cuando no dispone del tiempo suficiente para ello.

El proceso que ha de seguirse al formular cualquier estimación es similar al descrito para las ventas, y ese mismo curso ha de seguir toda modificación que se desee introducir.

CAPITULO QUINTO

CONSIDERACIONES PARA LA INICIACION DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS

I.- EL PERIODO DEL PRESUPUESTO

- A.- La naturaleza de la empresa
- B.- La naturaleza del renglón a estimar

II.- EL MANUAL DEL PRESUPUESTO

- A.- Clases de manuales
- B.- Contenido del manual de presupuestos

III. EL PRESUPUESTO MAESTRO

IV.- OBSTACULOS EN LA INSTALACION PRELIMINAR

- A.- Alternativas a seguir en una instalación preliminar
- B.- Quién debe dirigir el trabajo de instalación

V.- CAUSAS DEL FRACASO DE LOS PRESUPUESTOS

VI.- SIGNOS DE EXITO

VII.- TRABAJOS POSTERIORES

1.- EL PERIODO DEL PRESUPUESTO

Un factor importante que hay que determinar al instalarse un presupuesto, es el período de tiempo por el cual deban hacerse las estimaciones que éste comprende. Al tratar de fijarlo no se puede dar una regla que se aplique a toda empresa invariablemente, ya que ello depende, principalmente, de dos circunstancias:

- 1.- La naturaleza de la empresa
- 2.- La naturaleza del renglón a estimar.

A.- La naturaleza de la empresa

La duración del período que comprende el presupuesto depende fundamentalmente de la estabilidad e inestabilidad de las operaciones. Una empresa que es más estable tendrá mayor seguridad al hacer una estimación por un período más largo, que aquella que es menos estable y, por lo tanto, tenga que estimar por más corto tiempo.

Deben tenerse en cuenta también, las siguientes características de la empresa, que pueden afectar la duración del período del presupuesto:

1.- Estación de ventas

Algunas empresas tienen épocas en que sus ventas son mayores que su capacidad productiva, y por lo tanto necesitan acumular existencias.

2.- Tiempo del proceso productivo

En algunas empresas el proceso de producción puede ser de varios meses.

3.- Periodo de Financiamiento

Puede influir éste en el periodo que comprenda el presupuesto, debido a que ciertas empresas necesitan financiamiento cuando es difícil obtener préstamos; por lo tanto, es necesario hacer una preparación por anticipado.

4.- Tendencias del mercado

La fluctuación del mercado, tanto por lo que respecta a ventas como a materiales, puede indicar la necesidad de un periodo presupuestal menor." (1)

5.- Naturaleza del renglón a estimar

Por cuanto a la naturaleza del renglón que ha de estimarse, generalmente, aun dentro de una misma empresa, los renglones de operación son estimados por periodos más ciertos que los renglones del balance, principalmente los de activos fijos.

Como ya se dijo, no puede darse una regla fija respecto a la duración del periodo del presupuesto, debido a que los planes de toda empresa están basados hasta cierto punto en condiciones generales sobre las cuales no se tiene control; por lo tanto, éste debe hacerse por un periodo tan anticipado como le permita la posibilidad de la razonable determinación de las actividades del negocio.

La práctica más común, según las frecuentes citas de los autores, es la de estimar las operaciones de un año por anticipado, subdividido en trimestres; esto se debe principalmente a que se ha encontrado que aun cuando haya variaciones fuertes en las operaciones de un mismo mes, año con año, si éstas se consideran por trimestres, tales variaciones se verán disminuidas fuertemente. Después, conforme

(1) Rowland, Floyd H., Op. Cit., P.28

vaya transcurriendo un trimestre, el siguiente deberá subdividirse en meses, y así sucesivamente.

No es posible formular sólo un presupuesto anual, el cual, dividido entre cuatro o entre doce, dé como resultado el que corresponda a un mes o a un trimestre, ya que las operaciones están influidas, entre otros factores, por las variaciones estacionales.

Teniendo la estimación para un año, en trimestres, el primero de ellos se subdivide a su vez en meses (tomando en cuenta los factores adecuados), con el fin de tener una base para controlar las operaciones, esto, desde luego, suponiendo que se piensan hacer comparaciones mensuales con los resultados.

La estimación de todo el año en forma global tiene el propósito de poner en claro las políticas y los planes generales de la empresa. Esto, desde luego, es base para las estimaciones mensuales.

El período que comprendan las estimaciones debe ser el mismo que el comprendido por los resultados, con objeto de poder llevar a cabo las comparaciones entre ambos y hacer las correcciones que se estimen pertinentes.

Conforme van transcurriendo los meses o trimestres, según la periodicidad con que se comparen las estimaciones con los resultados, se deberá ir agregando un mes o trimestre detallado de operaciones, teniendo, así, siempre por delante estimaciones listas para comparar con los resultados.

En los negocios estacionales principalmente (1), es

(1) Heckert, J. Brooks, Op. Cit., P. 18

may útil que conforme vaya transcurriendo un mes o trimestre se --
hagan estimaciones para el mismo mes o trimestre del año siguiente
cuando aún tienen los ejecutivos frescas las condiciones estaciona-
les, existiendo además la ventaja de que en esa forma se mantienen
los problemas en un proceso continuo de revisión, y pueden llegar
a ser, por tal circunstancia, medios más efectivos de control.

Aun cuando la anterior parece ser la práctica --
más común, no significa que deba aplicarse en todos los casos, --
señalándose (1), por ejemplo que en la mayoría de las tiendas de
departamentos (de los E.U.) el año se divide en primer lugar en --
dos estaciones, verano y otoño, y se formula un presupuesto general
para cada una de ellas; con esa base se hacen estimaciones semana-
les, tomando en cuenta los factores que puedan afectar la distribu-
ción del total dentro del período en cuestión, y así son comparadas
con los resultados, los cuales, también se preparan con base sema-
nal.

Hay que tener en cuenta que en las empresas en --
que el factor ventas es el más importante (2), como sucede con los
fabricantes de alimentos, los cuales pueden crearse mercado estimu-
lando las ventas por medio de la publicidad, es posible la prepara-
ción de un presupuesto anual en forma detallada; por el contrario, --
tratándose de la industria pesada, que se caracteriza por una fuerte
inversión de bienes de capital, en la cual el factor predominante es
la producción y en la que no puede estimularse la demanda, entonces
se considera como mejor guía un estudio de las condiciones generales
de los negocios, así como de los contratos o pedidos que tengan pen-

(1) MacDonald, Op.Cit., P. 14-15

(2) Senior, H., General Principles of Budgetary Control II, Accountancy (ING), agosto 1941, tomado de The Accountant Digest, Dic. 1941, P. 113

dientes de cumplir. En estos casos, las empresas, debido a su condición particular, preparan el presupuesto por un lapso de tres o seis meses solamente.

También son formulados presupuestos para un período mayor de un año, especialmente por las empresas de servicios públicos (1), las cuales los llegan a preparar hasta por diez años. En ellas este no es solamente deseable sino necesario, debido a que tienen que considerar factores a largo plazo, como el crecimiento de la población, para poder determinar, lo más anticipadamente posible, las inversiones de capital, así como las construcciones físicas que haya necesidad de llevar a cabo. En empresas de este tipo, tales como agua, luz, teléfono, etc., dichas estimaciones no son muy difíciles, debido a que se cuenta con una constante demanda de servicios.

Debe tenerse en cuenta en este punto, lo que se ha afirmado con respecto a la estimación de las ventas (las cuales son la base de todo presupuesto):

" Para determinar las probables ventas de una empresa, debe proyectarse la demanda por un período de tiempo de tres años en lugar de uno; la proyección por más tiempo reduce la posibilidad de error y logra una operación más firme" (2).

La principal ventaja de lo anterior es que teniendo un plan tanto a corto como a largo plazo, puede evitarse un cambio equivoco en las políticas, cuando se presente una dificultad seria, pero pasajera.

Como ya se señaló, los renglones del balance y especialmente los de activo fijo, así como el financiamiento, son

(1) MacDonald, Op. Cit., P. 14-15

(2) Cameron Aspley, John, The Sales Management Hand book, 6a. ed. Chicago Darnell, 1953, P.365

preparados por períodos mayores de tiempo: los más comunes de cinco años. Este es debido, como debe comprenderse, a que su aumento o su necesidad, respectivamente, debe preverse con mayor anticipación para poder hacerles frente, ya que estas situaciones no pueden solucionarse en forma rápida y fácil.

Con base en lo anterior estamos en la posibilidad de concluir, respecto al período del presupuesto, que éste no debe establecerse rigidamente, ya que suele variar de empresa a empresa y aun dentro de una misma, pudiendo suceder que los períodos sean más cortos en épocas inestables que cuando son estables.

Podemos concluir también, que la práctica más conveniente, en términos generales, puede ser la de formular estimaciones de las operaciones en forma global para un año subdividido en trimestres, los cuales se subdividen a su vez, paulatinamente, en meses, debiendo seguirse el procedimiento progresivo de ir añadiendo un mes o trimestre a medida que otra va transcurriendo. Debe tenerse en mente la conveniencia de que los renglones del activo fijo, así como el financiamiento, sean estimados por un período mayor, para fijar políticas a largo plazo, haciendo una estimación de las ventas por varios años, cuando este sea posible.

II.- EL MANUAL DE PRESUPUESTOS

Así como en organizaciones de consideración, son necesarios, los manuales de organización, de contabilidad, etc., así, el manual de presupuestos cumple una finalidad similar a la de aquéllos, sirviendo de guía para el desarrollo uniforme del procedimiento presupuestal. Para lograr ésto, es necesario que en él se exprese en

forma definida le siguiente:

1.- Explicación del sistema de presupuestos: la forma en que funciona, y la intervención en él de cada ejecutivo.

2.- Procedimientos para formular los presupuestos

3.- Establecimiento de los informes de presupuestos, que muestran la forma en que cada ejecutivo está cumpliendo con sus responsabilidades.

4.- Organización necesaria para administrar el presupuesto". (1)

En forma más sencilla, puede decirse que los propósitos del manual de presupuestos son: asentar en forma escrita las políticas de la compañía al respecto, definiendo y asignando autoridad, funciones y responsabilidades, y señalando los métodos que han de seguirse. En él se contiene un detalle de todos los principios que se han considerado, y la aplicación de ellos en forma de un plan práctico.

Un procedimiento de presupuestos puede llevarse a cabo sin la formulación de un manual, especialmente en las empresas de poca magnitud, pero autores con experiencia (2) expresan que las ventajas obtenidas de contar con instrucciones por escrito, compensan con creces el esfuerzo requerido para formularlas. Especialmente en las grandes compañías (3), que cuentan con varias unidades bajo una propiedad común, las cuales pueden existir en distintas regiones de un país y aun en varios países, el manual de presupuestos es esencial para que cada unidad de la organización pueda preparar uniformemente sus estimaciones, que hagan posible una consolidación de los presupuestos

(1) Howland, Floyd H., Op. Cit., p. 368

(2) Heckert, Brooks, Op. Cit., p. 460

(3) Stone, G. C., Budgetary Control, The Accountant, Enero 1952, p. 31-32

de todo el conjunto.

A.- Clases de Manuales

Con la idea en mente de que el presupuesto debe "venderse" a través de toda la organización, es decir, que por medio de la difusión de sus ventajas y principios se logre interesar en él a toda persona que trabaja para la empresa, se han formulado en la práctica (americana) varios tipos de manuales, los cuales van desde el que en forma sencilla expone ventajas y principios generales sobre presupuestos, hasta aquél que contiene gran detalle de procedimiento, incluyendo forma de presentación de la información, fecha de presentación, responsabilidades, bases para la formulación etc., etc. -

Se han señalado (1) que existen principalmente tres clases de manuales de presupuestos: El primero es aquél que contiene con poco detalle una explicación de las políticas y métodos de presupuestos, preparado en forma de preguntas y respuestas, tales como: ¿Cuáles son las ventajas del presupuesto? ¿Cuál es la base de los presupuestos? - - ¿Qué han de cubrir los presupuestos? ¿Cuántos presupuestos se van a manejar? ¿Qué uso debe darse al presupuesto maestro durante el año? , etc., etc. Con este tipo de preguntas, a las cuales se les da su adecuada - - respuesta, se pretende difundir la idea del presupuesto en toda la empresa, como ya dijimos anteriormente, pero más que manual nos parece un medio de difusión educacional. En segundo término se señala el manual que cubre enteramente el procedimiento de presupuestos con gran - - cantidad de detalle y complementado con formas que deben usarse, y, en tercer lugar, aquéllos formulados en detalle, los cuales describen - - formas que deben usarse, y que son preparados principalmente para ser -

(1) MacDonald, Op.Cit., p. 271-272

utilizados por los distribuidores al estimar sus operaciones.

Creemos que en todo caso pueden señalarse solamente dos tipos de manuales, ya que el primero y el segundo bien pueden formar uno solo.

B.- Contenido del manual de presupuestos

En este punto trataremos de dar una idea, en forma más específica, de lo que esencialmente debe contener un manual de presupuestos. Los presentados por los diversos autores no son estándar, ya que debido a su relativo poco desarrollo, no se ha logrado uniformar un criterio al respecto. Sin embargo, del estudio de las ejemplificaciones mostradas por dichos autores, podemos deducir que el contenido del manual podría presentarse en la siguiente forma:

1o.- Con la finalidad de una mejor comprensión del procedimiento de presupuestos, es conveniente una primera parte en la cual se describan sus propósitos, como ya fue señalado al hablar del primer tipo de manual.

2o.- Deben señalarse las obligaciones que le corresponde desempeñar a la persona que sea designada para encargarse del procedimiento del presupuesto, y sus relaciones con otros ejecutivos.

3o.- Cuando exista dentro de la organización un comité de presupuestos, debe incluirse una enumeración de las funciones que en él deben estar representadas, señalando sus labores a desarrollar y fechas de reunión, y designando al presidente del comité.

4o.- Como parte medular, debe de incluirse una

sección en la cual se señalen los presupuestos a estimar, añadiendo - además un comentario referente a cada uno de esos presupuestos, en el que debe comprenderse: una descripción del propósito particular de esa estimación, los renglones que debe comprender, los datos que deben contener los informes en los cuales son preparados, las bases sobre las cuales debe desarrollarse la estimación, y los factores que deben tenerse en cuenta para efectuar esa estimación, es decir, las circunstancias que la pueden afectar. Debe contener, además, comentarios especiales respecto a características particulares, subdivisiones que deban hacerse de las estimaciones dentro del período, y, por último algo fundamental: quiénes deben intervenir en él, qué proceso debe seguirse para su aprobación, y con qué frecuencia hay necesidad de prepararlos y revisarlos.

Como es de comprenderse, un manual de presupuestos persigue la finalidad (1) de establecer específicamente cómo manejar los problemas básicos, fijando la responsabilidad para las estimaciones, determinando cómo y cuándo deben ser preparadas, tratando, en fin, de lograr con ello un desarrollo adecuado y un manejo uniforme del sistema presupuestal. Aun cuando la organización de cada empresa es diferente, así como lo son los métodos que se usan para estimar ventas, producción, compras, etc., puede decirse que el manual de presupuestos puede ser preparado en forma similar para todos los negocios, adaptado, desde luego, a sus características y necesidades.

III. - EL PRESUPUESTO MAESTRO

El presupuesto maestro es otra de las cuestiones

(1) Francis, Sly, The Budget Manual: It's Importance and Preparation The Controller, Dic. 16 1948, tomado de The Accountant Digest, Marzo 1949, p. 162-164.

que importa tener en cuenta al formular un presupuesto; como asentamos anteriormente, éste es un resumen de todos los presupuestos preparados por una empresa, los cuales, si comprenden a todas las actividades de la organización, dan como resultado la formulación de estados de pérdidas y ganancias, y balances pro-forma, mostrando una utilidad estimada, y una posición financiera futura probable, respectivamente. Puede incluir, además, un presupuesto de caja y otro de inversiones de capital, el primero de los cuales mostrará los ingresos y desembolsos probables, determinando con ello la posible situación financiera, y el segundo, el plan de inversiones de la compañía, que como ya también señalamos puede ser preparado por un período de tiempo mayor que los otros presupuestos.

Otra característica que puede contener el presupuesto maestro es la de que en él se incluyan tanto el "presupuesto de estimación futura (the forecast budget) como el presupuesto de actividad (the activity budget). Como lo señalamos anteriormente, este último se prepara al terminar el mes, o período de estimaciones, considerando el nivel de actividad. Con estos datos se puede determinar con facilidad la relación de los resultados con el presupuesto de estimación futura, y a la vez con el presupuesto de actividad, cuya desviación, en relación con los resultados, nos indicará la eficiencia de las operaciones.

Como es recomendable en todos los presupuestos, en este también debe incluirse, tanto las estimaciones como los resultados del mes, trimestre, etc., así como la acumulación de unos y otros para formarse un juicio tanto de las desviaciones parciales como de

las acumulativas.

A este presupuesto, por sus características de -- comprender a todas las estimaciones de la compañía, se le ha señalado (1) acertadamente como el reporte clave para el presidente, ya que en él puede ver reflejados todos los presupuestos de la empresa sin necesidad de tener que examinar cada uno de ellos por separado.

En aquellas empresas en las cuales no son estimadas todas las operaciones, el presupuesto maestro es el resumen final de los presupuestos preparados; así, si se estimaron únicamente las ventas y los gastos de operación, el presupuesto maestro comprenderá solo el resumen de éstos, ya que como se señaló en el segundo capítulo, el presupuesto maestro es aquél que contiene todas las estimaciones que ha hecho la empresa, aunque éstas no hayan sido preparadas para todas las actividades.

Como es de apreciarse, es necesario el resumen de todas las estimaciones de una empresa, para medir el efecto de éstas dentro del plan general.

IV.- OBSTACULOS EN LA INSTALACION PRELIMINAR

La instalación de un sistema de presupuestos tropieza con una serie de dificultades de diversa naturaleza, las cuales es de interés tener presentes, para preverlas con la debida anticipación y, cuando sea posible, evitarlas.

Estos obstáculos de la instalación preliminar bien pueden quedar tipificados por los siguientes: (2)

1.- La falta de interés de la administración en el

(1) Bowland, Floyd H., Op. Cit., P. 33

(2) Heiser, Herman C., Budgets are fore Planning Coordination and Control, N.A. C.A. Bulletin, Oct. 1951, P. 148

presupuesto, motivada por el desconocimiento de los beneficios que por medio de él puede obtener.

2.- El tiempo requerido para desarrollar el sistema, el cual puede prolongarse en tal forma que acarree la pérdida del respaldo de la administración, así como de toda la empresa, debido a que no se palpa la rápida materialización de los beneficios que se señaló se obtendrían, así como también, el tiempo que se necesita para desarrollar la habilidad de la empresa en el manejo de los presupuestos.

3.- La carencia de datos estadísticos y analíticos preparados con el propósito de servir como base del sistema presupuestal.

4.- aun cuando podría quedar comprendido dentro del punto anterior, otro obstáculo que se presenta es el de la necesidad de contar con estándares de costos y de operación, para hacer posible, en caso de que así se desee, el control de las operaciones a través del presupuesto.

El primer obstáculo señalado puede allanarse con la explicación y, si es posible la demostración de los beneficios que pueden obtenerse por medio del sistema de presupuestos. Una forma conveniente de lograrlo anterior, consiste en la formulación de lo que podría llamarse un "presupuesto modelo" de la empresa, en el cual se elimine todo el detalle, con la única finalidad de poder demostrar los beneficios que por medio de él pueden lograrse.

Por cuanto al segundo obstáculo, éste puede presentarse tanto por el tiempo necesario para que en el departamento de contabilidad, y en todos los demás departamentos se desarrolle la

habilidad necesaria para el manejo de los presupuestos, así como por el que es necesario, para poder llevar a cabo un sistema presupuestal completo, lo cual requiere además de tiempo, esfuerzo. La primera fase de este obstáculo, puede disminuirse siguiendo la política de que en un principio solamente se desarrolle la habilidad para el manejo del presupuesto en el departamento de contabilidad, y simplemente se vayan difundiendo paulatinamente conocimientos presupuestales en los diversos niveles de administración. Por otra parte, el tiempo necesario para desarrollar un completo sistema de presupuestos se debe principalmente a las siguientes razones: (1) La necesidad de diseñar el procedimiento a seguir; las modificaciones que hay necesidad de introducir en la clasificación de las cuentas, para adaptarlas a los fines del presupuesto; lo dicho con anterioridad respecto a la educación necesaria en los empleados; la preparación de métodos propios para estimar adecuadamente las ventas; la necesidad de contar con estándares o estimaciones de materiales y mano de obra, así como también la necesidad de contar con tablas de gastos variables para el control de las operaciones.

Lo anterior es, desde luego, esencial para lograr un completo sistema de control presupuestal, pero como lo veremos más adelante en las "alternativas a seguir en una instalación preliminar", es recomendable no pretender al principio un plan muy completo e ambicioso, ya que el gran esfuerzo necesario y la falta de obtención de pronto resultados, podría llevar a un desinterés en él; por esa razón, la mejor forma de empezar es en pequeña escala, es decir, solamente con un departamento de la empresa, o con algunas de sus principales actividades.

(1) Rowland, Floyd H., Op. Cit., P. 175

Por cuanto al tercero y cuarto contratiempos, e - sea la carencia de datos históricos adecuados y las estimaciones e - - estándares, el primer paso que debe seguirse, es tratar de obtener una información básica necesaria, previendo la manera de ir incrementándola paulatinamente, debido a que ello es indispensable para un buen presupuesto.

A.- Alternativas a seguir en una instalación preliminar.

La instalación de un sistema de presupuestos en forma completa, comprendería tanto todas las actividades de la empresa, - - como todos los propósitos del presupuesto, es decir, planeación, coordinación y control, con las características que para cada uno de éstos hemos señalado. Intentar cubrir todo ello desde su instalación, es un plan demasiado ambicioso que quizá no daría los resultados producidos por un desarrollo paulatino del procedimiento. Tomando en cuenta lo anterior, encontramos las siguientes alternativas que se pueden seguir - al iniciar un sistema de presupuestos en una empresa:

1.- Instalar el presupuesto solamente para un - - departamento o división de la organización, pudiendo cubrir todos los propósitos del presupuesto: planeación, coordinación y control.

2.- Seguir el procedimiento de instalar el presupuesto para toda la empresa, pero solamente cubriendo alguno o algunos de sus propósitos, pudiendo ser, por ejemplo, los de planeación y - - coordinación solamente.

Por cuanto a cuál de estas alternativas es más conveniente, creemos que ello depende del caso particular. Aun cuando al segundo procedimiento se le han señalado más ventajas que al primero.

encontramos la opinión (1), que juzgamos bastante acertada, de que un presupuesto no necesita ser completo para ser útil, ya que muchas empresas solamente lo han aplicado a ciertos departamentos u operaciones y no obstante lo han encontrado de gran utilidad. El primer procedimiento tiene la objeción (2) de que los beneficios derivados del presupuesto se limitan a un departamento o división de la empresa, mientras que por el segundo procedimiento, la alta administración se da cuenta en más corto tiempo de los beneficios obtenidos y puede influir en las decisiones que se toman; además, se obtiene una más rápida educación del personal de la empresa en relación al presupuesto, y ello acarreará un pronto desarrollo del mismo, pudiendo implicar éste último procedimiento, un período de ajuste más difícil por lo que hace al personal.

La flexibilidad que debe preverse es otra de las circunstancias que hay que tener en cuenta al instalar un presupuesto, siendo propiamente la elección de ello, una alternativa a seguir.

Como ya quedó dicho, la flexibilidad depende del propósito que quiera darse al presupuesto, ya sea planeación, coordinación o control, y señalamos también que para cubrir el primero de ellos, no era necesaria la flexibilidad. Debido a que ésta requiere más tiempo e investigación, se recomienda que un plan inicial cubra solamente el primer propósito y que dicha flexibilidad, sea introducida como un refinamiento posterior a la instalación del presupuesto, a medida que van acumulándose las bases necesarias para poder lograrlo.

B.- Quién debe dirigir el trabajo de instalación

Para determinar quién puede ser la persona más recomendable para llevar a cabo la instalación de un presupuesto, es preciso

(1) Heckert, J. Brooks, Op. Cit., p. 462

(2) Heiser, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control N.A.C.A. Bulletin, Oct. 1951, p. 146-155

señalar qué conocimientos hay necesidad de tener respecto a la empresa, aparte, desde luego, de los principios y procedimientos de presupuestos. Fundamentalmente debe conocerse lo siguiente:

1.- El sistema de contabilidad; ¿Cómo es y cómo debe ser?

2.- Las operaciones de la empresa.

3.- Los problemas de la administración (por cuanto a control y decisiones)

4.- La economía, aplicada generalmente a la industria y particularmente a la compañía." (1)

A la enumeración anterior creemos conveniente añadir la necesidad de conocer la organización de la empresa, ya que ello es necesario para poder desarrollar un sistema de presupuestos adecuadamente.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha señalado (2) que el trabajo de instalación del procedimiento de presupuestos puede ser dirigido por el contralor o algún otro funcionario respaldado por autoridad ejecutiva, o por un consultor externo; como mencionamos en un principio el contador público está capacitado para ello. Los ejecutivos tienen la ventaja de un conocimiento más íntimo de la empresa, mientras que los consultores técnicos pueden tener más experiencia en la materia y estar menos sujetos a inclinaciones o prejuicios. Teniendo en cuenta las características de cada uno, los mejores resultados pueden obtenerse de la combinación de los esfuerzos del contralor o director de presupuestos, en su caso, y de un consultor calificado para ello; desde luego que si el director de presupuestos tiene las características de éste entonces -

(1) Bango, Walter R., Budgets and Certified Public Accountant, The Ohio - Certified Public Accountant, Journal of the Accountant Digest, Sep. 1953, p. 5-7

(2) Beckert, J. Brooks, Op. Cit., p. 462

no será necesario un consultor externo.

Como hemos visto, la instalación de un presupuesto requiere tiempo; un plan inicial completo de presupuestos no es recomendable, debido a los diversos obstáculos que se presentan, los que hay que ir eliminando paulatinamente. Cuando sea posible, el presupuesto debe iniciarse cubriendo todas las actividades de la empresa, aunque comprendiendo solamente uno de sus propósitos, debido a que en esa forma pueden obtenerse más pronto resultados. Por último, debe tenerse en cuenta la adecuada capacidad de aquella o aquellas personas que dirigen los trabajos de instalación.

V.- CAUSAS DEL FRACASO DE LOS PRESUPUESTOS.-

Para obtener resultados efectivos de la instalación de un presupuesto hay que tener en cuenta una serie de circunstancias, las más importantes de las cuales hemos tratado de explicar en los puntos anteriores. Con la finalidad de que pueda ponderarse adecuadamente cada una de ellas, creemos que será de interés transcribir el resultado de un estudio hecho en los Estados Unidos, para determinar las causas por las cuales habían fracasado los sistemas de presupuestos en muchas empresas.

Los resultados del mencionado estudio mostraron que las causas que habían hecho fracasar los presupuestos, podían resumirse en las siguientes:

- 1.- Se esperaba demasiado
- 2.- Una instalación muy rápida
- 3.- Inadecuada supervisión y administración
- 4.- Mala organización

- 5.- Inadecuado sistema de contabilidad
- 6.- Inadecuado sistema de costos
- 7.- Inadecuada estadística de operaciones pasadas
- 8.- Se esperaban resultados demasiado pronto
- 9.- Falta de cooperación
- 10.- Falta de apoyo del presidente
- 11.- Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones
- 12.- Demasiadas formas - Demasiado detalle
- 13.- Intento de estimar demasiado tiempo por adelantado
- 14.- Procedimientos de rutina no definidos suficientemente
- 15.- Falta de revisión de las estimaciones. Poca flexibilidad
- 16.- Análisis insuficiente de mercado
- 17.- Uso insuficiente de cantidades en unidades
- 18.- Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción." (1)

Lo anterior nos da una idea más o menos clara y completa de las múltiples causas que pueden motivar el fracaso de un presupuesto, y por lo mismo la pérdida de tiempo y dinero, y aún más: el no poder obtener los beneficios que ofrece un buen presupuesto. Es por eso que, para tratar de evitarlo, debe darse debida consideración a los requisitos y condiciones necesarios para su buen funcionamiento.

Se ha acusado (2), también, a los contadores de haber

(1) Macdonald, Op. Cit., p. 8

(2) Draper, V. A., Eleven Requirements for a Good Budgeting System, The Journal of Accountancy, Marzo 1953, p. 351-352

fallado en la adecuada aplicación de efectivos procedimientos de control presupuestal, señalando la necesidad de un estímulo para la reconsideración del problema en su conjunto.

Creemos poder afirmar con certidumbre que en nuestro medio, los contadores, en términos generales, no solamente han fallado, sino que ni siquiera han considerado y explotado sus posibilidades, debido quizá al relativo poco desarrollo de nuestro país; pero aun así, creemos que es tiempo ya de que se considere este problema y se den los pasos necesarios para una difusión más general de sus principios y procedimientos, con mayor razón cuando hemos señalado que con ello se tiende a evitar el desperdicio y a lograr un uso más productivo tanto de la fuerza de trabajo como de los materiales, lo que es de suma importancia desde el punto de vista de la economía nacional. Cada vez va reduciéndose más la posibilidad de encontrar campos vírgenes para la industria y el comercio, en los cuales puedan obtenerse utilidades fácilmente sin la necesidad de una adecuada planeación de las operaciones. Debido a la competencia, principalmente, cada vez va siendo mayor la necesidad de un estudio cuidadoso de las actividades de una organización, para evitar el fracaso en los negocios, el que no solamente perjudica a sus propietarios sino también a los que para ellos trabajan, ya que indudablemente la situación económica de la empresa tiende a reflejarse en la de aquéllos.

La acusación hecha a los contadores, que ya señalamos anteriormente, incluía como causas a las cuales era debido el fracaso de los mismos en la aplicación de los presupuestos:

"1.- La falta de conocimiento, por parte de la - -

administración y los contadores, de los resultados que pueden obtenerse.

2.- La tendencia de los contadores de tratar más con el pasado que con el futuro.

3.- La presión constante y creciente de otros - - trabajos de contabilidad, asociada a la necesidad de una rápida información a la administración.

4.- La inercia

5.- La falta de habilidad de los contadores para "vender" a la administración los beneficios a obtenerse." (1)

Deben tenerse en cuenta por los contadores los puntos señalados, para darle su debida consideración a cada uno de ellos cuando tengan que intervenir en un procedimiento de presupuestos.

VI.- SIGNOS DE ÉXITO DE UN PRESUPUESTO

Inclusos este punto solamente como mera referencia de cuál puede ser un signo de que se ha tenido éxito con el presupuesto, es decir, que ha sido adecuado y que por lo mismo rindió los frutos esperados; puede considerarse como tal (2), el que el consejo de directores y la administración se muestren entusiastas respecto del programa y expresen su opinión en el sentido de que es su mejor medio o herramienta de control, y que en las discusiones se hagan críticas constructivas del programa de presupuestos.

VII.- TRABAJOS POSTERIORES A LA INSTALACION DE UN PRESUPUESTO

Con la compilación de las estimaciones, y la aprobación final del presupuesto maestro por la administración, no termina el

(1) Draper, V.A., Eleven Requirements for a Good Budgeting System, The Journal of Accountancy, Marzo 1953, P. 351-352

(2) Heiser, Herman C., Budgets are for Planning Coordination and Control, N.A.C.A. Bulletin, Oct. 1951, P. 155

trabajo que ha de realizar la persona a cuyo cargo esté dicho procedimiento, sino que debe seguir el presupuesto establecido, lo que -- incluye una serie de actividades, entre otras: estudio de las variaciones que surgan de la comparación de los resultados con las estimaciones, revisiones periódicas a las estimaciones, preparación de estimaciones a largo plazo, estudio de la tendencia seguida por la empresa en relación con la industria de que forma parte, estudio de métodos -- para aumentar las utilidades por medio del incremento de los ingresos y la disminución de los egresos, etc., etc. Como es de comprenderse, un buen presupuesto requiere trabajo continuo y estudio cuidadoso de aquellas circunstancias que pueden influir sobre él; por lo anterior, debe tenerse en cuenta esto en la determinación de la persona encargada del mismo, la que además de contar con los conocimientos requeridos, debe disponer del tiempo necesario, si se tiene la mira de contar con un procedimiento que le sirva de útil herramienta a la administración.

Podemos afirmar, con fundamento en lo ya dicho, que -- el fracaso de los presupuestos puede deberse a la falta de una adecuada consideración de los principios que lo rigen, lo cual puede conducir a un mal entendimiento de sus ventajas. Por último, debe tenerse presente que es necesario un proceso continuo de estudio y trabajo para que el presupuesto pueda rendir sus mejores frutos, los cuales justifiquen su consideración como uno de los medios principales para una operación más firme y científica de los negocios.

CAPITULO SEXTO

LAS ESTIMACIONES - SUS METODOS - SUS BASES

I.- COMO ESTIMAR EL FUTURO EN LOS NEGOCIOS

A.- Consideración de situaciones internas y externas

II.- CONDICIONES INTERNAS

A.- Convenientes e inconvenientes del uso de resultados de ejercicios anteriores

B.- Metodos de análisis más recomendables

C.- Gráficas de punto de equilibrio

III.- CONDICIONES EXTERNAS

A.- Las condiciones generales de los negocios

B.- El mercado y las condiciones de la competencia

En capítulos anteriores hemos hecho mención de diferentes puntos que consideramos los más importantes en relación a los presupuestos, pero no indicamos la forma de elaborarlos. Acerca de - - este pretendemos dar una idea en el presente capítulo.

Un presupuesto no es otra cosa que una estimación del futuro, y para una empresa ello significa, en otras palabras, una - contabilidad anticipada, una contabilidad del futuro; e ahí que siendo un presupuesto un conjunto de estimaciones, hay necesidad de contar - - con métodos y bases para formularlas adecuadamente.

I.- COMO ESTIMAR EL FUTURO EN LOS NEGOCIOS

La fuerza motriz, de la cual depende la actividad de toda empresa industrial o mercantil, son sus ventas; por lo mismo, - - pudiendo determinar éstas en el futuro, se pueden estimar las demás - operaciones, debido a que conociendo aquellas se podrá determinar qué cantidad producir, qué material comprar, qué mano de obra contratar, - etc.etc. Por lo general, el presupuesto de ventas constituye la base - de todo sistema de presupuestos y, por lo mismo, debe ser preparado - - primero que cualquier otro. Decimos "por lo general", porque puede - - haber casos en los cuales se tenga mercado que aún no se ha satisfecho y en los que, por lo tanto, todo lo que sea producido será vendido, - - situación que puede presentarse en nuestro medio con alguna frecuencia. En ese caso el problema se centra en la determinación de la posible producción en lugar de en las ventas, debido a que de la producción que se tenga dependerán las ventas que se hagan; por lo tanto, aquel presupuesto será la base para dicha industria. Considerando esta última posibilidad

como una situación menos general y más fácil de determinar, discutiremos solamente el caso relacionado con las ventas como base del sistema de presupuestos.

A. Consideración de situaciones internas y externas

Para la estimación de las ventas futuras hay necesidad de tener en cuenta tanto situaciones internas como externas respecto al negocio, debido a que ambas influyen en ellas. Las situaciones internas pueden determinarse mediante el análisis de las operaciones pasadas, y las situaciones externas que han afectado y afectarían las operaciones, pueden determinarse mediante el estudio de las condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado y las condiciones competitivas.

El procedimiento para estimar las ventas puede ser muy simple o muy complicado. Por una parte, está el método seguido por la mayoría de las empresas de los Estados Unidos (1), que consiste en el juicio combinado de los diferentes ejecutivos, el cual está basado en su experiencia pasada, en opiniones que han tomado de otros, y en revistas de análisis y estimaciones económicas. En el otro extremo se encuentran aquellas empresas que preparan complicados métodos que requieren la intervención de economistas y estadísticos. Se recomienda en todo caso (2) que los métodos usados sean simplificados lo más posible, debido a que en esa forma son menos costosos en tiempo y dinero y más fáciles de manejar, y, además, a que no se tiene el peligro de la sensación de incerteza que en algunos produce el uso de complicadas fórmulas y procedimientos estadísticos, los cuales, además, si no son manejados

(1) Heckert J. Brooks, Op. Cit., p. 98

(2) Ronald, Floyd H., Op. Cit., p. 91

des por personas que los comprenden adecuadamente, pueden producir resultados absurdos.

II. CONDICIONES INTERNAS

Debido a la condición de fundamental que para un presupuesto significa la estimación de las ventas, es necesario que éstas tengan la prueba suficiente de su posible realización; la mejor forma de determinarlo es juzgarlas a la luz de un análisis de los resultados anteriores. Este, que es aplicable fundamentalmente para las ventas, tiene también aplicación para todos y cada uno de los renglones del estado de pérdidas y ganancias, así como del balance de una empresa, debido a que la mejor forma de predecir el futuro es determinando que sea factible de acuerdo con lo que ha sucedido en el pasado. Lo anterior, desde luego, tomando en consideración situaciones que han desaparecido o se han modificado, o que se estiman existirán o desaparecerán en el futuro, pero siempre contando con una base sólida de análisis sobre la cual se pueda edificar una estimación de las operaciones futuras.

A.- Convenientes e Inconvenientes del uso de resultados de ejercicios anteriores

Debido a que los resultados de ejercicios anteriores estuvieran afectados por situaciones internas y externas que pueden haber cambiado o dejado de existir, éstos no son siempre la mejor guía para el futuro, ya que la administración debe hacer frente a condiciones esperadas; aunque ello no quiere decir que los resultados de ejercicios anteriores no tengan ningún uso, puesto

que suministran las bases necesarias para la formulación del presupuesto, mostrando la tendencia de las operaciones y descubriendo hechos del pasado. Lo anterior debe tenerse en cuenta para una adecuada ponderación de los hechos al estimar el futuro.

B.- Métodos de análisis más recomendables

Al intentar predecir el futuro de un negocio, interesa más su desarrollo histórico que su situación a una fecha determinada; es por ello que los métodos de análisis financiero más recomendables para esta finalidad son los denominados métodos horizontales, es decir, aquéllos que se adaptan al estudio de dos o más estados financieros consecutivos y que muestran o miden el cambio ocurrido en un período de tiempo, pudiendo ser éste: semanas, meses o años. Los métodos horizontales típicos son dos, a saber:

1o.- Método de aumentos y disminuciones

2o.- Método de tendencias

Tanto uno como otro señalan el efecto de las políticas seguidas con respecto a las operaciones de la empresa. El método que se presta mejor para nuestros propósitos es el de tendencias, ya que por medio de él se pueden hacer estudios, bien sea en cantidades absolutas o en porcentajes, que graficados en forma adecuada y relacionando los renglones debidamente, muestran la tendencia seguida por cada uno de ellos, los que comparados entre sí, pueden indicar situaciones que de otra manera probablemente podrían pasar desapercibidas.

No pretendemos incluir aquí una explicación del método de tendencias, sino solamente señalarlo como uno de los más

indicados para servir de base al estimar el futuro; este no lo encontramos en las obras de presupuestos que hemos consultado, quizá debido a lo obvio de su aplicación, siendo de notarse que señalan la necesidad del estudio de las operaciones pasadas, pero no indican concretamente la forma o el método que se ha de emplear. Debemos indicar en este punto, que en el análisis de las operaciones también es necesario echar mano de los métodos verticales y, principalmente, del método de razones, ya que por medio de él se obtienen relaciones, porcentajes y rotaciones, de las cuales es muy importante hacer un estudio histórico, que sirve para poner en claro políticas seguidas, principalmente de inversión, de créditos, de reinversión de utilidades, de reparto de dividendos etc., así como también porcentajes de utilidad, y de gastos y costos, principalmente. La importancia que tiene lograr una sólida base para los presupuestos, nos lleva a recomendar el que se practique un análisis completo de los estados financieros de la empresa en cuestión, principalmente por los métodos señalados de razones y tendencias, para poder formarse una idea sólida de la historia de la organización, que lleve a una mejor explicación de los hechos y circunstancias que la han afectado.

El análisis recomendado en el párrafo anterior, debe ser mucho más intensificado en lo que se refiere a las ventas, debido a que constituyen el centro sobre el cual giran las operaciones de toda organización industrial o mercantil. Ese análisis de las ventas debe relacionarse también con sus costos, ya que no solamente interesa vender, sino que interesa más bien vender con utilidad; es por ello que, cuando sea posible, conviene ir hasta el estudio del costo de distribución correspondiente a cada producto o línea de

productos, a cada territorio, a cada canal de distribución, etc., etc.

Como ya mencionamos, el análisis de las ventas y sus costos debe ser más intenso que cualquier otro; por lo mismo, - queremos dar una idea, aun cuando sea somera, de lo que a este respecto puede hacerse.

En relación a las ventas pueden hacerse una serie de análisis. Los más comunes son los siguientes: (1)

1o.- Análisis por canales de distribución

2o.- " per método de ventas

3o.- " per productos

4o.- " per cliente

5o.- " per territorios

6o.- " per divisiones de la organización

7o.- " per vendedores

8o.- " per métodos de entrega y servicio

9o.- " per tamaño de pedido

10o.- Otros Análisis

a) ventas a cuenta abierta

b) ventas C. G. D.

c) " per estaciones del año

d) " per semanas, meses o trimestres

e) " per horas del día, etc., etc.

Como es de notarse, son muchas las formas por medio de las cuales pueden analizarse las ventas, debiéndose escoger - las más útiles para cada empresa, tratando de determinar por medio de ello la tendencia seguida, así como la utilidad bruta, los gastos de distribución, la utilidad neto, etc.; todo esto, con la finalidad de

(1) Heckert, J. Brooks, Op. Cit., P. 87-93

que sirva tanto de base para una estimación, como para medir su productividad, lo que puede indicar la necesidad de cambio en las políticas de ventas. Para llegar a esas conclusiones será necesario - - algunas veces hacer subanálisis; por ejemplo: canales de distribución subanálizados por productos, por clientes, etc.

El análisis debe hacerse, cuando sea posible, tanto en pesos como en unidades, para evitar, por medio de éste último, el efecto de cambios en los precios. Puede también ser de interés - hacer un análisis de pedidos recibidos, cancelados, entregados y devueltos, debiéndose elaborar índices estacionales para las ventas, - tratando de determinar el efecto que en ellas puede producir el crecimiento normal del negocio.

Por último, en relación al análisis, repetimos la conveniencia de hacerlo en forma completa, estudiando fundamentalmente la tendencia de los principales renglones de los estados financieros y, si es posible, de las subcuentas que puede incluir un renglón, - como el de los gastos y costos, determinando también las razones más importantes, principalmente las relacionadas con el estado de pérdidas y ganancias.

C.- Gráficas de punto de equilibrio (Break-even point charts)

En la planeación de las operaciones de una empresa es de mucha utilidad contar con lo que puede llamarse gráficas de - - punto de equilibrio, (Break-even point charts), en las cuales se hace un análisis de los elementos que intervienen para la obtención de las utilidades: las ventas, los costos de venta y los gastos de operación, clasificando a estos dos últimos en fijos y variables. Con ello se - logra la determinación de las ventas que son necesarias para la obser-

vacía de los costos y gastos, tanto fijos como variables, mostrando, debido a lo anterior, el punto arriba del cual la empresa comienza a tener utilidades. Lo anterior es una muy breve explicación de estas gráficas, pero baste señalar lo que por medio de ellas puede obtenerse, para determinar la importancia que para una empresa puede significar el conocimiento de su "punto crítico", es decir, aquél en el cual no obtiene utilidad ni pérdida, por estar solamente cubiertos sus costos y sus gastos de operación.

El desarrollo adecuado de estas gráficas tiene una serie de problemas, principalmente en las empresas que cuentan con gran variedad de productos, los cuales no discutiremos. Solamente señalamos la aplicación de éstas gráficas como un valioso elemento con el cual puede contarse para la planeación de las operaciones.

III.- CONDICIONES EXTERNAS

Como ya lo indicamos en un principio, las operaciones de toda empresa están afectadas por condiciones tanto internas como externas. Hemos discutido brevemente las primeras, y en este inciso trataremos de las segundas.

Como ya quedó asentado, para conocer las condiciones externas a toda empresa, habría que estudiar las condiciones generales de los negocios, el mercado y las condiciones de la competencia.

A.- Las condiciones generales de los negocios

Debido a que las condiciones generales de los negocios que afectan la economía de un país se ven reflejadas en las condiciones, en las industrias o líneas de negocios y en las empresas, hay necesidad de medir, dentro de lo posible, los efectos que éstas produ-

con en una empresa en particular, si se pretende estimar adecuadamente las ventas futuras, para lo cual hay necesidad de hechar mano de la estadística.

Solamente como referencia de lo que a este respecto puede hacerse, vamos a indicar brevemente un método a seguirse :

Las ventas totales de una industria o línea de negocio están afectadas por las condiciones generales existentes, pudiéndose encontrar uno o varios índices de acuerdo con el cual o los cuales, respectivamente, varíe su volumen de operaciones; pudiendo ser, por ejemplo: el ingreso nacional, el índice del costo de la vida, o muchos otros. Para encontrar la relación con dichos índices, se usa el método conocido en estadística con el nombre de "correlación", que consiste en buscar la relación entre ese índice de los negocios y las ventas de la industria, línea de negocio, o la empresa, siendo preferible lo primero, debido a que las ventas de una empresa en particular pueden estar afectadas por situaciones que quizá no hayan afectado a su vez a toda la industria o línea de negocio.

Este método consiste en una gráfica de coordenadas, en uno de cuyos ejes se mide el índice elegido (generalmente en el eje vertical) y en el otro las ventas de la industria; en esa forma se traza una serie de puntos, que se fijan de acuerdo con una tabla en que se muestran, año por año, los índices y las ventas. Así, en un año determinado, se tendrán determinado índice y determinadas ventas, produciendo ambos un punto en la gráfica; si se marcan una serie de años, se podrá apreciar, en el caso de que el índice tenga una influencia completa sobre las ventas, una línea en sentido ascendente,

de izquierda a derecha, lo cual significará que cuando el índice es mayor, mayores son las ventas, y a la inversa. Este, desde luego, es un caso ideal, debido a que por lo general surgen desviaciones; cuando esto sucede se podrá notar que los puntos siguen más o menos la dirección señalada anteriormente, pero no forman una línea completamente recta, sino que quedan dispersos, en ese caso se determina una línea promedio que deje iguales valores de dispersión, tanto hacia arriba como hacia abajo de ella. En estadística se le denomina a esta línea "línea de regresión" y se puede determinar a simple vista o con uso de fórmulas que para el efecto existen. Por medio de la gráficas de los puntos puede determinarse si existe o no correlación; si los puntos quedan muy dispersos, no existirá, o si existe, tendrá desviaciones muy grandes, que no la hagan útil. En tal caso, ese índice o no sirve para ese propósito, o hay necesidad de la introducción de otro u otros índices que expliquen las variaciones encontradas.

Para la introducción de los índices, señalados en el párrafo anterior, se hace uso de otra gráfica de coordenadas, en la cual el eje vertical mostrará las diferencias encontradas en orden progresivo, y el eje horizontal mostrará el otro índice que ha de tomarse en consideración. Luego se seguirá el mismo proceso de encontrar correlación entre ellos, para ver si las diferencias encontradas al aplicar el índice anterior, se deben a ese otro factor, y así sucesivamente podrán irse aplicando factores para explicar las nuevas diferencias.

Para mejor explicación, supongamos que en un caso particular las ventas de una industria muestran una correlación casi perfecta con el índice del ingreso nacional; en ese caso no es neceso-

ria la aplicación de otros índices. Teniéndose este dato y obteniendo de fuentes fidedignas el total del ingreso nacional esperado para el año siguiente, podremos apreciar en la gráfica, qué ventas -- corresponden a la industria, de acuerdo con el ingreso nacional esperado, debido a que hay interdependencia entre ellos. Suponiendo que no hubiera necesidad de hacer posteriores ajustes o análisis, -- se tendrá entonces una cantidad estimada de ventas para dicha industria, de las cuales habría que determinar que parte le corresponde obtener a la empresa en particular, haciendo un estudio (de un número de años suficiente) de la relación que entre ambas ha existido, lo que podría indicar, por ejemplo, que generalmente la empresa obtiene un 3% de las ventas de toda la industria. En ese caso, de la aplicación de dicho porcentaje a las ventas de la industria se obtendrían las que corresponden a la empresa en particular, las cuales deberían ser estudiadas a la luz de las tendencias mostradas por las ventas pasadas de la compañía, para determinar su factibilidad.

Lo anterior es una explicación muy sencilla, hecha solamente con la intención de dar una idea acerca de un método estadístico simple que puede ser usado, habiendo otros mucho más elaborados y complicados.

Como es de comprenderse, la falta de adecuados índices, así como la falsedad que éstos pueden encerrar y la falta de información respecto a las ventas de industrias o líneas de negocios, hacen en nuestro medio muy difícil la aplicación del procedimiento señalado, así como cualquier otro que persiga la misma finalidad.

B.- El mercado y las condiciones de la competencia

Una vez que ha sido determinado el volumen estimado de ventas para un período futuro, tomando en cuenta el análisis de las operaciones así como las condiciones generales de los negocios, - hay necesidad de distribuir ese total, considerando las condiciones - del mercado y midiendo la repercusión que pueda resultar de la competencia.

Por medio del estudio del mercado, ya sea por - - territorios, por clientes, por ambos, o por otros análisis, podrá - determinarse en porcentajes, por ejemplo, la distribución de las - ventas de un producto, determinado, que deberá hacerse en los diferentes territorios, valorando los distintos factores que la pueden afectar. Así, para una refaccionaria, será de gran utilidad conocer el número de autos registrados, para otras empresas lo será el número de habitantes y para otras el número de hospitales; así pueden encontrarse indefinidamente índices aplicables, ya que no se recomienda una - - distribución con base solamente en la experiencia pasada, debido a que pueden perpetuarse debilidades o fallas en territorios que tienen - - mayor potencialidad y cuyas ventas podrían mejorarse.

Por cuanto a la condición de la competencia, es - - quizá la más difícil de medir, debido a que no puede reducirse a cifras concretas, dependiendo de la naturaleza de la empresa y de las - condiciones de la industria en general, de las condiciones de monopolio existentes, y de muchas otras circunstancias.

Del estudio del mercado y de la competencia, puede surgir la necesidad de hacer ajustes al volumen de ventas, calculado

de acuerdo con el análisis de operaciones y las condiciones generales de los negocios, lo cual debe hacerse con base en un cuidadoso juicio de los ejecutivos.

A través de este capítulo quisimos hacer hincapié en la necesidad del estudio, tanto de las condiciones internas como externas, para que pueda lograrse una mejor estimación de las operaciones, así como dar una ligera idea de la forma de considerar las condiciones externas al negocio, debido a que es un tema muy extenso, imposible cubrir en el presente estudio.

CAPITULO SEPTIMO

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- Los presupuestos quedan comprendidos dentro del campo del Contador Público y por lo mismo éste debe darles la debida consideración.
- 2.- La mayor contribución para alcanzar el éxito en la dirección de los negocios, es la aplicación del presupuesto, debido a los múltiples ventajas que presenta.
- 3.- Las finalidades que puede lograr un completo sistema presupuestal son: la planeación, la coordinación y el control de las operaciones.
- 4.- Para hacer posible el control de las operaciones a diferentes niveles de actividad hay necesidad de contar con un presupuesto que provea flexibilidad. Debido a que dicha flexibilidad requiere mayor tiempo y estudio, se recomienda introducirla como un refinamiento posterior a la instalación.
- 5.- En términos generales, todo tipo y tamaño de empresa puede lograr beneficios en la aplicación de los principios del presupuesto.
- 6.- Para que opere adecuadamente un presupuesto en una organización, debe contar fundamentalmente con lo siguiente:
 - A.- Una adecuada organización
 - B.- Una adecuada contabilidad
 - C.- El apoyo de la administración.
- 7.- El presupuesto no es una obra de creación sino de cooperación; es por ello que al formularlo deben intervenir aquellas personas que tienen ingerencia en lo que se pretende estimar.

- 8.- La determinación de quién ha de encargarse del sistema de presupuestos, depende principalmente de la organización y magnitud de la empresa en cuestión, siendo lo ideal que exista una persona encargada exclusivamente del mismo, la cual sea responsable ante el presidente de la empresa directamente. En otro caso, el - - controlador, el contador de costos, el contador financiero, o el tesorero podrían ser los más indicados.
- 9.- En términos generales puede considerarse conveniente que el período del presupuesto abarque un año por anticipado, comprendiendo - estimaciones preparadas con base trimestral, cada una de las - - cuales debe irse analizando por meses conforme las anteriores van transcurriendo. Debe tenerse en mente la conveniencia de hacer - una estimación por un período mayor, tanto del activo fijo como - del financiamiento necesario, y, cuando sea posible, de las ven- - tas.
- 10.- Para apreciar el efecto de las estimaciones dentro de un plan gene- - ral, debe contarse con un presupuesto maestro en el cual sean resu- - midas todas las estimaciones preparadas.
- 11.- Para el desarrollo uniforme del sistema presupuestal es de recomen- - darse la conveniencia de contar con un manual de presupuestos.
- 12.- No es recomendable un plan inicial completo de presupuestos es decir, que comprenda todas las actividades de la empresa, y que cubra todos - los propósitos del presupuesto, debido a los obstáculos que presenta, los cuales hay que ir eliminando paulatinamente. De ser posible, el presupuesto debe iniciarse comprendiendo todas las actividades de la empresa, pero cubriendo sólo uno de sus propósitos, ya que en esa forma pueden obtenerse mejores resultados en un período más - - corto de tiempo.

- 13.- Las causas que pueden hacer fracasar un presupuesto son muchas y muy variadas, producidas, principalmente, por falta de un conocimiento consciente de sus ventajas y limitaciones, así como de sus necesidades, lo que revela que el contador que tenga que intervenir en su formulación, debe tener un criterio definido al respecto.
- 14.- El presupuesto está basado en una estimación de las operaciones futuras, y éstas están influenciadas por condiciones tanto internas como externas a la empresa; entonces, para su adecuada determinación, hay necesidad de estudiar unas y otras: las primeras, mediante el análisis de los resultados anteriores, y las segundas mediante el estudio de las condiciones generales de los negocios, condiciones del mercado y de la competencia. Si pueden determinarse éstas adecuadamente se tendrá una sólida base sobre la cual edificar un presupuesto que sirva para la operación más firme y segura de una empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- BARTIZAL, JOHN R. Budgets Principal and Procedure, Prentice Hall, New York -- 1947
- GILMAN, STEPHAN Analyzing Financial Statements, The Ronald Press Company, New York - 1945
- HECKERT, J. BROOKS Business Budgeting and Control, The Ronald Press Company, New York, 1946
- MACDONALD, JOHN H. Practical Budget Procedure, Prentice Hall Inc., New York 1949
- HODLAND, FLOYD H. Budgeting for Management Control - Harper & Brothers Publishers, New York and London 1945
- WELLINGTON, OLIVER C.. A Primer and Budgeting. - Van Nostrand Company Inc., Toronto, New York, London 1949

ARTICULOS DE REVISTAS

ACCOUNTANT DIGEST, THE

- Bell, Alon W.. Variable Budgeting and the Control of Manufacturing Expense (The Student (ing) Marzo 1942) Junio 1942 pag. 312-16
- Briggs, L. L. Advantages of Budgetary Control - Junio 1945 pag. 239 --240
- Bunge, Walter H. Budgets and Certified Public Accountant (The Ohio Certified Public Accountant) Sept. 1953 pag. 5-7

- Daves, I.D. First Steps in Setting up a Budget. (American Business, Marzo 1950) Sep. 1940 P. 9-11
- Ely, Francis. Budget Manual its Importance and Preparation (Controllers - 16 Dic. 1940) Marzo 149. P.162-164
- Hamilton, Benjamin P. A Case Against Flexible Budgeting (N.A.C.A.) Mayo 1940) Dic. 1940 P. 86-89
- Key, R. H. Budgets and Budgetary Control - The Accountants Journal (N.Z.) Enero 1953) Junio 1953 P.199-203
- Keenly H.T. Budgeting (The Controller Junio 1946) Sep.1946 P. 6-7
- Newcombe, A.E. Budget Responsibility (The Australia Accountant- Oct. 1940) Dic. 1940 P. 106-108
- Senior, H. General Principles of Budgetary Control-II (Accountancy, Sep. 1941) Dic. 1941 P.113-115
- Weigner, Arthur C. Presenting The Profit Budget to Management (N.A.C.A., Agosto 15 1949) Dic. 1949 P.69-70
- Williams Paul H. Profit Planning and Budgetary Control. Junio 1946 P. 256-259

COST AND MANAGEMENT

- Gosling, A. F. Budgeting: Its usefulness to the Small Business Junio 1952 P. 196-205
- Richardson, E.D. Management Through Budgets. Sep.1954 P. 303

JOURNAL OF ACCOUNTANCY, THE

- Draper, V... Eleven Requirements for a Good Budgeting System. Marzo 1953, P. 351 - 352
- Spronck, Lambert H. How to Start a Budget For a Small Manufacturing Company. Junio 1948 P. 34-37

Compton J.F.

How an Index Helps Make Accurate Sales Forecast

Oct. 1951. P. 473-475

N.A.C.A. BULLETIN:

Esposito, Frank L. Planning and Control Through Budgeting

Marzo 1954. P. 829-841

Heiser, Herman C. Budgets are for Planning Coordination and Control

Oct. 1951. P. 146-155

Oles, Frank E. Comprehensive Budgetary Control - A Case Study

Oct. 1951. P. 123-145

