

870108

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA ³ _{20J}

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

*Importancia de los Presupuestos en la
Administración Financiera Eficiente*



SEMINARIO E INVESTIGACION
que para obtener el título de
CONTADOR PUBLICO

P r e s e n t a

JOSE DIMAS VALCARGEL BLANCO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Guadalajara, Jalisco

1993



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

DEDICATORIAS

INTRODUCCION

CAPITULO I

I.1 - IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	4
I.2 - RESTRICCIONES DE LOS PRESUPUESTOS	15
I.3 - EL PERÍODO PRESUPUESTAL	23
I.4 - POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	32
I.5 - LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	36
I.6 - INFORMES DE RESULTADOS PARA CONTROL DE LA DIRECCIÓN	44

CAPITULO II

II.1 - EL PRESUPUESTO DE VENTAS	53
II.2 - EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	62
II.3 - PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN INVENTARIOS, MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA, GASTOS INDIRECTOS	70
II.4 - EL PRESUPUESTO DE COMPRAS	81
II.5 - EL PRESUPUESTO DE BIENES DE CAPITAL	89

CAPITULO III

III.1 - EL PRESUPUESTO DE CAJA	98
III.2 - EL PRESUPUESTO DE CRÉDITOS DE PROVEEDORES	108
III.3 - EL PRESUPUESTO DEL CRÉDITO DE BANCOS	117
III.4 - EL PRESUPUESTO DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS	123
III.5 - PRESUPUESTO Y ACCIONES COMUNES	129
III.6 - PRESUPUESTOS Y REINVERSIÓN DE UTILIDADES	137

CAPITULO IV

IV.1 - EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS PROYECTADO	142
IV.2 - EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	152
IV.3 - EL BALANCE GENERAL PROYECTADO	158
IV.4 - DETERMINACIÓN DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO	167
IV.5 - ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO	175
IV.6 - DOCUMENTACIÓN DE RESÚMENES DE PRESUPUESTOS	186
IV.7 - CONCLUSIONES	199

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N

EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TIENE COMO FIN QUE EL ESTUDIOSO DE LAS FINANZAS, HAGA RENACER SU FÉ EN LA TÉCNICA PRESUPUESTAL, EL DÍA DE HOY CUESTIONADA EN ALGUNOS DE SUS ASPECTOS ANTE LOS SIGUIENTES FENÓMENOS, QUE AFECTAN A LA ECONOMÍA EN GENERAL COMO LO SON: MAYORES TASAS DE INFLACIÓN, MENOR LIQUIDEZ EN EL SISTEMA BANCARIO, MAYORES TIPOS DE INTERÉS, MAYOR ENDEUDAMIENTO EN TODOS LOS SECTORES DE LA ECONOMÍA, INCREMENTO DE LA VOLATILIDAD EN LOS MERCADOS FINANCIEROS.

EN EL CAPÍTULO I, SE TRATA DE JUSTIFICAR LA UTILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS, MOSTRANDO SUS VENTAJAS SIN DESCONOCER SUS LIMITACIONES ASÍ COMO LOS DATOS QUE DE ELLOS SE DERIVAN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

SE MUESTRAN EN EL CAPÍTULO II LOS PRINCIPALES PRESUPUESTOS REFERENTES A LA OPERACIÓN NORMAL DE LA EMPRESA Y CON ELLO, CONSIDERACIONES QUE A NUESTRO JUICIO, DEBEN TOMARSE EN CUENTA NO ÚNICAMENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO SINO TAMBIÉN, DESDE UNA VISIÓN DE CONJUNTO EN CUANTO A LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES DE LAS ENTIDADES ECONÓMICAS.

EL MANEJO DE FONDOS Y SU OBTENCIÓN, ES TEMA FUNDAMENTAL DE BASE PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN QUE PERSIGA FINES DE OBTENCIÓN DE UTILIDADES Y AÚN, PARA AQUELLAS QUE SOLO BUSCAN CUMPLIR UN OBJETIVO SOCIAL POR LO CUAL, EN EL CAPÍTULO III SE

HACE REFERENCIA A LAS TÉCNICAS A CONSIDERAR EN EL RENGLÓN DE -
LO QUE A DINERO SE REFIERE, EN CUANTO A RESPONDER LA SIGUIENTE
PREGUNTA: ¿ DÓNDE OBTENERLO Y CÓMO ?

LOS DOCUMENTOS QUE SE GENERAN PARA OBTENER INFORMACIÓN EN
FORMA CONDENSADA SOBRE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÍAN SI LOS
PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS SE CUMPLIERAN, SE MUES -
TRAN EN EL CAPÍTULO IV, SEÑALANDO ALGUNAS GUÍAS IMPORTANTES SO
BRE SU ELABORACIÓN DE ACUERDO A NUESTRO JUICIO.

EN LAS CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN, ES - -
DESEABLE QUE EL LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA, ENCUENTRE -
UNA APORTACIÓN DE PARTE DEL GRUPO DE INVESTIGADORES, QUE SIRVA
PARA FUTUROS ESTUDIOS O PUNTO DE DISCUSIÓN SOBRE LO YA CONOCI -
DO EN MATERIA DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL Y TEMAS QUE LA COM -
PRENDEN EN SU ESTUDIO, PUESTO QUE NUESTRO PAÍS SIEMPRE REQUERI
RÁ DE INDIVÍDUOS PREPARADOS A CONCIENCIA EN ESTE CAMPO DE LA AC
TIVIDAD PROFESIONAL.

C A P Í T U L O I

- 1.1 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS
- 1.2 RESTRICCIONES DE LOS PRESUPUESTOS
- 1.3 EL PERÍODO PRESUPUESTAL
- 1.4 POLÍTICAS PARA LA ELABORACIÓN
DE PRESUPUESTOS
- 1.5 LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN
- 1.6 INFORMES DE RESULTADOS PARA
CONTROL DE LA DIRECCIÓN

I.1 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

LA PALABRA PRESUPUESTO ADOPTADA POR LA ECONOMÍA INDUSTRIAL A LA TÉCNICA DE LA PREDETERMINACIÓN DE CIFRAS SOBRE BASES ESTADÍSTICAS Y APRECIACIONES DE HECHOS Y FENÓMENOS ALEATORIOS, TUVO ORIGEN EN EL PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL, QUE SE REFIERE A LOS GASTOS PÚBLICOS QUE DEMANDARÁ LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA DE UN GOBIERNO EN EJERCICIO, ANALIZADOS POR OFICINAS Y PARTIDAS PARA FACILITAR SU DEBIDA APLICACIÓN Y CONTROL.

SU ORIGEN SE DERIVA DEL FRANCÉS ANTIGUO BOUGGETTE O BOLSA, DE DONDE SE DERIVÓ LA PALABRA INGLESA BUDGET UTILIZADA EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XVIII, CUANDO EL MINISTRO DE FINANZAS DE INGLATERRA SOMETÍA A LA CONSIDERACIÓN DEL PARLAMENTO SUS PLANES DE GASTOS PARA SU ADOPCIÓN Y CONTROL, CON LO CUAL SE QUERÍA SIGNIFICAR QUE ABRÍA UNA CARTERA O CARPETA QUE CONTENÍA TODOS LOS DOCUMENTOS OFICIALES.

EL PROCEDIMIENTO DEL PRESUPUESTO FUE ADOPTADO POR VARIOS PAÍSES EUROPEOS EN LA SEGUNDA DÉCADA DEL SIGLO XIX Y POR LOS E.E.U.U. EN 1821. EN LA ACTUALIDAD TODOS LOS GOBIERNOS LO TIENEN IMPLANTADO. FUE HASTA DESPUÉS DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL CUANDO EL SECTOR PRIVADO EMPEZÓ A DARSE CUENTA DE QUE TAMBIÉN PODRÍA UTILIZAR VENTAJOSAMENTE EL PROCEDIMIENTO DEL PRESUPUESTO PARA CONTROLAR SUS GASTOS, SIN EMBARGO, HASTA HACE RELATIVAMENTE POCO, SE HAN PODIDO APRECIAR LAS POSIBILIDADES Y VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

CONVIENE DISTINGUIR LA DIFERENCIA ENTRE PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL Y EL PRIVADO. LOS GOBIERNOS PRIMERO ESTIMAN SUS GASTOS Y DESPUÉS ENCUENTRAN LA FORMA DE CUBRIRLOS, ES DECIR, SON PRIMERO ESTIMADAS LAS NECESIDADES PÚBLICAS Y POSTERIORMENTE DETERMINAN LA FORMA COMO SE VAN A CUBRIR ESAS NECESIDADES QUE PUEDEN SER POR MEDIO DE IMPUESTOS Y EMPRÉSTITOS.

EN CAMBIO LAS EMPRESAS PRIVADAS, PRIMERO TIENEN QUE ESTIMAR SUS INGRESOS, PARA DESPUÉS PREDETERMINAR SU DISTRIBUCIÓN O APLICACIÓN, EN RAZÓN DE LO ANTERIOR, SU CONTROL PRESUPUESTAL ES UN PROBLEMA MÁS COMPLEJO Y DIFÍCIL DE SOLUCIONAR.

DEFINICION DEL CONCEPTO Y OBJETIVOS.

SEGÚN EL DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, ENTRE OTRAS ACEPCIONES LO DEFINE COMO: CÓMPUTO ANTICIPADO DE COSTOS DE OBRAS GASTOS Y VENTAS, DERIVÁNDOLO COMO PARTICIPIO PASADO DEL VERBO PRESUPONER.

EL DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO QUILLET LO DEFINE EN PARTE COMO "CÁLCULO ANTICIPADO DE GASTOS, RECURSOS, TRABAJOS POR REALIZARSE EN UN ASUNTO PÚBLICO O PRIVADO; PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA POR CUMPLIR EN UN DETERMINADO PERÍODO DE TIEMPO

REFIRIÉNDONOS AL PRESUPUESTO DE EMPRESA, LO PODEMOS CONCEPTUAR COMO EL CONJUNTO DE ESTIMACIONES COORDINADAS QUE HACE POSIBLE PREVER LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN Y LOS RESULTADOS DE CIERTO PERÍODO DE TIEMPO, A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO SE LOGRAN LOS OBJETIVOS SIGUIENTES:

1. OBLIGA A UNA ADECUADA Y FUNCIONAL ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA
2. EXIGE UNA COORDINACIÓN DE TODOS Y CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, HACIENDO QUE OPEREN COMO UN CONJUNTO UNIFICADO HACIA UN OBJETIVO COMÚN.
3. EN BASE PARA UN CONTROL, SOBRE EL CUAL SE TRATA Y QUE TIENE-UTILIZACIÓN:

A) PARA COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS ESTIMACIONES PLANEADAS;

B) PERMITIR EL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS, Y

C) FACILITAR LA ADOPCIÓN DE DECISIONES Y POLÍTICAS A SEGUIR.

VENTAJAS.

SE HAN RESUMIDO LAS VENTAJAS QUE RESULTAN PARA UNA EMPRESA QUE TIENE UN PROCEDIMIENTO DE CONTROL PRESUPUESTARIO COMO SIGUE:

1. EJERCE UNA INFLUENCIA NOTABLE EN EL USO MÁS ECONÓMICO DEL CAPITAL DE TRABAJO (CAPITAL CIRCULANTE), YA QUE DICHO CONTROL-SE PLANEA PARA HACER EL USO MÁXIMO DE LOS MEDIOS DE FÁBRICA- Y DEL ACTIVO CIRCULANTE.
2. IMPIDE EL DESPERDICIO, YA QUE REGULA EL GASTO DEL NUMERARIO PARA UN FIN ESPECÍFICO DE ACUERDO CON LAS ASIGNACIONES ESTABLECIDAS POR LOS DIRIGENTES DE LA EMPRESA.
3. FIJA ESPECÍFICAMENTE, TAL COMO CORRESPONDE, A QUIÉN INCUMBE-LA RESPONSABILIDAD POR CADA FUNCIÓN DE LA EMPRESA.

4. CONTRIBUYE A FACILITAR LA COORDINACIÓN. OBLIGA, EN EFECTO, - A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE UNA EMPRESA, A COOPERAR PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS FIJADOS POR EL PRESUPUESTO.
5. PRESENTA EN CIFRAS ESCUETAS Y FRÍAMENTE, EL MEJOR JUICIO DE LOS DIRIGENTES, ENCAMINADO A ALCANZAR UN OBJETIVO DEFINIDO, - DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA REALIDAD DE LOS NEGOCIOS, PROTEGIENDO ASÍ A LA EMPRESA EN CONTRA DEL OPTIMISMO EXAGERADO, QUE A MENUDO CONDUCE A EXPANSIONES EXCESIVAS.
6. ACTÚA COMO UNA SEÑAL DE SEGURIDAD PARA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, YA QUE INDICA LA DIFERENCIA ENTRE LAS ESTIMACIONES Y LOS RESULTADOS REALMENTE OBTENIDOS. DE TAL SUERTE, DICHO CONTROL MUESTRA CUÁNDO PUEDEN EMPRENDERSE, SIN RIESGO ALGUNO Y CON CAUTELA, EXPANSIONES EN LA FABRICACIÓN O VENTAS. ES A SU VEZ UNA COMPROBACIÓN AUTOMÁTICA DEL BUEN JUICIO DE LOS DIRIGENTES, COMPROBACIÓN ESTA ÚLTIMA QUE REVELA A MENUDO LAS PÉRDIDAS OBTENIDAS, A TIEMPO PARA FRENAR EL DESPERDICIO.
7. ES LA FUERZA MÁS POTENTE EN LOS NEGOCIOS EN RELACIÓN CON LA CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA, YA QUE REGULA EL GASTO DEL NUMERARIO Y MANTIENE A AQUEL DENTRO DEL LÍMITE DE LOS INGRESOS.
8. ES DE UN VALOR INAPRECIABLE PARA LA DIRECCIÓN EN LA DETERMINACIÓN DE LOS EFECTOS DE LAS NORMAS O POLÍTICAS ADOPTADAS - POR CUANTO A LAS VENTAS, LA PRODUCCIÓN Y LAS FINANZAS.
9. OBLIGA A LA DIRECCIÓN A ESTUDIAR SUS MERCADOS Y A PLANEAR EL USO MÁS ECONÓMICO POSIBLE DE LA MANO DE OBRA, DEL MATERIAL Y DE LOS GASTOS.

10. ES EL ÚNICO MEDIO PARA PREDETERMINAR CUÁNDO Y EN QUE GRADO ES NECESARIO EL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA.
11. FIJA UN OBJETIVO POR ALCANZAR, Y PROPORCIONA UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR LA EXACTITUD DE LOS ESFUERZOS REALIZADOS. - CONSTITUYE ASÍ MISMO, UNA PRUEBA DE LA HABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, PARA HACER QUE LA MISMA HAGA SUS COSAS Y SUCEDAN DE ACUERDO CON LOS PLANES PREVISTOS ADECUADAMENTE.
12. LA DIRECCIÓN O LA GERENCIA DE UN NEGOCIO QUE HA DESARROLLADO UN PLAN PRESUPUESTARIO BIEN ORDENADO Y QUE TRABAJA DE ACUERDO CON ESE PLAN, ENCUENTRA UNA MEJOR ACOGIDA Y UNA MAYOR CONSIDERACIÓN POR PARTE DE LOS BANQUEROS Y LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE OTRAS EMPRESAS.
13. OBLIGA A LA DIRECCIÓN A FORTALECERSE CON UNA CONTABILIDAD GENERAL UNA CONTABILIDAD DE COSTOS Y DE REGISTROS FINANCIEROS ADECUADOS.

CONDICIONES DE SU PREPARACION.

EL PROGRAMA DE ACCIÓN DEFINE LA POLÍTICA GENERAL DE LA EMPRESA PARA CADA UNO O UNA DE LAS FUNCIONES, ES DECIR, LA POLÍTICA DE VENTAS, LA POLÍTICA DE APROVISIONAMIENTOS, LA POLÍTICA DE PRODUCCIÓN, Y FIJA LOS MEDIOS A EMPLEAR PARA REALIZAR ESTE PROGRAMA (POLÍTICA DE INVERSIONES). PRECISA, ADEMÁS, LOS MEDIOS DE FINANCIACIÓN.

POR CONSIGUIENTE, EL PROGRAMA DE ACCIÓN ESTABLECE DATOS PRECISOS PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES EN SUS

MÁS MÍNIMOS DETALLES.

PARA SEGUIR LA BUENA EJECUCIÓN DE ESTE PROGRAMA, ES NECESARIO CONCRETAR LOS DATOS EN CIFRAS Y REUNIRLOS EN EL INTERIOR DE UNA MISMA FUNCIÓN O ELEMENTO DE FUNCIÓN. LA CONFRONTACIÓN DE ESTAS CIFRAS CON LA REALIDAD PERMITE APRECIAR SI EL PROGRAMA HA SIDO O NO SEGUIDO, Y EN CASO NEGATIVO DELIMITAR LAS RESPONSABILIDADES. DE DONDE ESTA DEFINICIÓN:

EL PRESUPUESTO ES LA OPERACIÓN QUE CONSISTE EN ESTIMAR, CIFRAR Y REUNIR POR FUNCIÓN O ELEMENTOS DE FUNCIÓN, LOS PRODUCTOS Y LOS GASTOS QUE HAN SIDO PREVISTOS Y AUTORIZADOS POR EL PROGRAMA DE ACCIÓN PARA UN PERÍODO.

DE TODOS MODOS, UN PRESUPUESTO EN SÍ NO PUEDE SER CONSIDERADO COMO ENTIDAD PROPIA Y EFECTUAR AISLADAMENTE SU PREPARACIÓN. LOS ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO PUEDEN: BIEN SOPORTAR LA INFLUENCIA DE LOS DATOS DE OTROS PRESUPUESTOS, O BIEN, POR EL CONTRARIO, HACER PESAR SU INFLUENCIA SOBRE ESTOS OTROS PRESUPUESTOS.

SI LA CONDICIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTOS ES LA NECESIDAD DE TENER UN PLAN DE ACCIÓN, NO DEBE NUNCA PERDERSE DE VISTA QUE ESTE PLAN NO SOLAMENTE DEBE SER EVALUADO EN SUS MÁS PEQUEÑOS ELEMENTOS O FACTORES, SINO QUE ADEMÁS DEBERÁ TENER EN CUENTA LAS INCIDENCIAS, PREVISIBLES, DE SU EJECUCIÓN Y CIFRARLAS LO MÁS EXACTAMENTE POSIBLE.

DE DONDE, ESTA PRIMERA CONDICIÓN: ES NECESARIO PROCEDER A UN EXAMEN PRECISO, METÓDICO, COMPLETO, DETALLADO DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PRESENTES O FUTURAS, EN FUNCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

LA EJECUCIÓN DE ESTE PLAN ESTARÁ, EN EFECTO, SUBORDINADA A TODO UN CONJUNTO DE CONDICIONES INTERNAS O EXTERNAS, CUYAS POSIBILIDADES DE REALIZACIÓN SON UN ELEMENTO ESENCIAL DE SU VALIDEZ

LA PRODUCCIÓN PUEDE TENER A SU DISPOSICIÓN TODOS LOS MEDIOS MATERIALES NECESARIOS; MÁQUINAS E INSTALACIONES, PROCEDIMIENTOS DE FABRICACIÓN, MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA, Y NO TENER LA EMPRESA LA TOTALIDAD DE LOS FONDOS NECESARIOS.

DE DONDE, ESTA SEGUNDA CONDICIÓN: TODO PROGRAMA QUE COMPRENDA OPERACIONES MATERIALES DEBE SER, NO SOLAMENTE DETALLADO Y COMPLETO SINO, ADEMÁS, CIFRADO EN VALOR MONETARIO. LA EVALUACIÓN ASÍ OBTENIDA DEBE SER CONFRONTADA CON LAS POSIBILIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA (EN VALOR MONETARIO).

EN EFECTO, SERÍA COMPLETAMENTE INÚTIL ESTABLECER TODO UN PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, PREVER UNA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD O LA ORGANIZACIÓN DE UNA CADENA DE REPRESENTANTES SI LOS CAPITALS DISPONIBLES NO SON SUFICIENTES PARA ASEGURAR SU EJECUCIÓN. SI LAS PRIMERAS CONDICIONES A OBSERVAR SON EL CONSIDERAR Y MEDIR EL VOLUMEN DE ACTIVIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA, SALTA INMEDIATAMENTE A LA VISTA LA COMPLEJIDAD DE ESTE PROBLEMA. ÉSTA ACTIVI

DAD GLOBAL ES, EN EFECTO, LA SUMA DE ACTIVIDADES DE LAS FUNCIONES DE EXPLOTACIÓN (VENTAS, PRODUCCIÓN, COMPRA, FINANCIACIÓN, - ADMINISTRACIÓN) PERO ÉSTAS, A SU VEZ, ESTÁN CONSTITUIDAS POR EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES DE LOS SERVICIOS O SECCIONES CUYA CON - JUNCIÓN CONSTITUYE LA FUNCIÓN. DE DONDE, ESTA TERCERA CONDICIÓN:

PARA DEFINIR Y EVALUAR EL VOLUMEN PRESUPUESTARIO DE LA ACTIVIDAD GLOBAL, ES NECESARIO FIJAR LAS ACTIVIDADES DE LAS SECCIONES Y PRECISAR SU CAPACIDAD,

PERO LA CAPACIDAD DE UNA SECCIÓN QUEDA LIMITADA A SUS POSIBILIDADES DE EJECUCIÓN, SI ESTA SECCIÓN ES INDEPENDIENTE, LO CUAL OCURRE RARAS VECES. LO MÁŠ FRECUENTE ES QUE SEA TRIBUTARIA DE UNA O VARIAS SECCIONES. POR EJEMPLO, SI SE CONSIDERA UNA CADENA DE FABRICACIÓN FORMANDO UNA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN BIEN CARACTERIZADA, ÉSTA SE DESCOMPONE EN UN CIERTO NÚMERO DE OPERACIONES O FASES DE TRABAJO QUE SON OTRAS TANTAS SECCIONES. ESTÁ CLARO QUE SI UNA DE ESTAS SECCIONES NO PUEDE SEGUIR LA CADENCIA, SU VOLUMEN DE ACTIVIDAD ES MENOR QUE EL VOLUMEN DE ACTIVIDAD DE LAS OTRAS. DE DONDE RESULTA, QUE TODA LA ACTIVIDAD DE LA CADENA QUEDA AFECTADA Y REDUCIDA A LA CADENCIA DE LA SECCIÓN DEFICIENTE.

DE DONDE, ESTA CUARTA CONDICIÓN: CUANDO EN EL INTERIOR DE UNA MISMA FUNCIÓN Y DE UNA MISMA ACTIVIDAD EXISTEN SECCIONES QUE DEPENDEN UNAS DE OTRAS, LA MEDIDA DEL VOLUMEN DE SU ACTIVIDAD DEBERÁ SER FIJADA EN FUNCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA SECCIÓN MENOS-

FAVORECIDA.

ESTA CONDICIÓN EMPERO, TIENE ALGO DE ANORMAL, EN EFECTO, - PARECE ILÓGICO E IRRACIONAL QUE EL POTENCIAL DE ACTIVIDAD DE UN CONJUNTO DE SECCIONES TRIBUTARIAS UNAS DE OTRAS, EN EL INTERIOR DE UNA MISMA FUNCIÓN PUEDA SER DISMINUIDO PORQUE UNA SOLA DE - ELLAS SEA DEFICIENTE.

LA REDUCCIÓN DE LA ACTIVIDAD RESULTANTE PUEDE TENER PERNI- CIOSAS REPERCUSIONES SOBRE LA ACTIVIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA. - PERO, LA FINALIDAD, LA RAZÓN DE SER DEL PRESUPUESTO Y DEL CON - TROL PRESUPUESTARIO, ES OBTENER SI NO UNA ACTIVIDAD DE PLENO - EMPLEO, LO QUE NO SIEMPRE ES POSIBLE REALIZAR, AL MENOS EL EM - PLEO MÁS RACIONAL Y MÁS SATISFACTORIO.

Y CON TODO, ES NECESARIO RECONOCER DE QUE OCURRE CON BAS - TANTE FRECUENCIA DE QUE EN LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA INDUS - TRIAL, AQUÍ Y ALLÁ SE DESCUBREN SECCIONES DEFICIENTES EN DETER - MINADAS FASES DE LA FABRICACIÓN, Y QUE CONSTITUYEN OTROS TANTOS PUNTOS DE ESTRANGULAMIENTO QUE PERJUDICAN LA ACTIVIDAD NORMAL Y EL PLENO DESARROLLO DE LA EMPRESA. ES FRECUENTE, POR EJEMPLO, - QUE EN UN MISMO TALLER Y PARA UNA SERIE DE OPERACIONES SE UTILI - CEN MÁQUINAS ADQUIRIDAS EN ÉPOCAS DIFERENTES Y QUE POR SUS CA - RACTERÍSTICAS, TIENEN UNA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DISTINTA QUE - NO TIENEN EL MISMO GRADO DE UTILIZACIÓN.

DE ELLO, RESULTA UN ESTRANGULAMIENTO EN LA CADENCIA DE LA PRODUCCIÓN.

DE DONDE, ESTA QUINTA CONDICIÓN:

EL PRESUPUESTO DE UNA SECCIÓN DEBE SER ESTABLECIDO EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, CONSIDERANDO SU CAPACIDAD NORMAL, ES DECIR, SU VOLUMEN DE ACTIVIDAD EN CONDICIONES NORMALES DE EXPLOTACIÓN. SI LA SECCIÓN ES DEFICIENTE SERÁ INDISPENSABLE ESTUDIAR SEGUIDAMENTE LAS CAUSAS DE ESTA DEFICIENCIA Y HACERLAS DESAPARECER O AL MENOS ATENUARLAS POR TODOS LOS MEDIOS DE ORGANIZACIÓN-APROPIADOS.

LOS ESTUDIOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN, A LOS CUALES NOS VEREMOS CONDUCTOS, PONEN, EN GENERAL, DE MANIFIESTO QUE LA DEFICIENCIA DE LA SECCIÓN ES DEBIDA AL EMPLEO DE UN EQUIPO VIEJO O ANTICUADO O A UNA INSTALACIÓN INSUFICIENTE; LO MISMO OCURRE CON LOS PUNTOS DE ESTRANGULAMIENTO, CUYA DESAPARICIÓN NO PODRÁ CONSEGUIRSE MÁS QUE A TRAVÉS DE ESTUDIOS TÉCNICOS MINUCIOSOS Y EMPLEO DE MEDIOS MATERIALES MÁS MODERNOS O POR MODIFICACIONES EN LA INSTALACIÓN. DE DONDE, ESTA SEXTA CONDICIÓN:

TODO PRESUPUESTO DE SECCIÓN NO PUEDE SER ESTABLECIDO DE FORMA PRECISA, NORMAL Y DEFINITIVA MÁS QUE CUANDO PREVIAMENTE HAN SIDO EXAMINADAS Y RESUELTAS LAS CONDICIONES ESENCIALES DE SU NORMAL FUNCIONAMIENTO; CUANDO, PRINCIPALMENTE, HAN SIDO ADQUIRIDOS LOS EQUIPOS NECESARIOS Y SE HAN PUESTO EN JUEGO TODOS-

LOS MEDIOS MATERIALES O FINANCIEROS NECESARIOS PARA OBTENER LA COMPLETA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA PREVISTO.

SE PONE, ENTONCES, DE MANIFIESTO QUE ES NECESARIO PREVER EN EL PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y EN EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN, LOS GASTOS NECESARIOS PARA LA OBTENCIÓN DE ESTOS MEDIOS, LO QUE DEMUESTRA LA NECESIDAD DE SINCRONIZAR LOS PRESUPUESTOS. LO MISMO OCURRE SI EL PROGRAMA DE ACCIÓN PREVÉ MODIFICACIONES EN LA EXPLOTACIÓN, TALES COMO NUEVAS FABRICACIONES U ORGANIZACIÓN DIFERENTE DE TAL O CUAL RAMA DE ACTIVIDAD. DE DONDE ESTA SÉPTIMA CONDICIÓN:

EL ESTUDIO DEL PRESUPUESTO DE LAS SECCIONES AFECTADAS POR MODIFICACIONES DE EXPLOTACIÓN DEBE SER CONSIDERADO SIMULTÁNEAMENTE CON EL ESTUDIO DE LOS PRESUPUESTOS DE INVERSIONES Y DE FINANCIACIÓN. LA INCORPORACIÓN EN ESTOS PRESUPUESTOS DE LAS PREVISIONES DE GASTOS, DEBE EFECTUARSE EN CONDICIONES TALES QUE QUEDEN PUESTOS A SU DISPOSICIÓN Y EN LOS PLAZOS PREVISTOS LOS MEDIOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DE LAS SECCIONES INTERESADAS.

1.2 RESTRICCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

LA TÉCNICA PRESUPUESTAL ES MAGNÍFICA, SE PUEDE DECIR QUE - INDISPENSABLE EN LAS EMPRESAS, Y LA TÉCNICA EN SÍ NO TRAE CONSIGO LOS ERRORES, SINO MÁS BIEN LA INADECUADA APLICACIÓN DE LA MISMA, QUE DA LUGAR A QUE MALAMENTE SE LE CULPE, CUESTIÓN INJUSTA, YA QUE ENTRE LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL, DESTACAN LAS SIGUIENTES:

- 1.- DESCONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
- 2.- DESCONOCIMIENTO DE LOS PLANES O POLÍTICAS
- 3.- INADECUADA ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y VIGILANCIA
- 4.- POCA FLEXIBILIDAD
- 5.- SU INSTALACIÓN FUE MUY RÁPIDA
- 6.- SE ESPERABA DEMASIADO DEL SISTEMA, O RESULTADOS INMEDIATOS
- 7.- INADECUADO SISTEMA, DE CONTABILIDAD Y DE COSTOS
- 8.- FALTA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DE LAS CAUSAS DE VARIACIONES, ASÍ COMO DE CORRECCIÓN
- 9.- FALTA DE REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE LAS ESTIMACIONES
- 10.- MALA ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN GENERAL
- 11.- INADECUADA ESTADÍSTICA DE OPERACIONES
- 12.- ESTIMAR DEMASIADO ANTICIPADAMENTE
- 13.- INSUFICIENTES ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO
- 14.- FALTA DE APOYO DIRECTIVO
- 15.- FALTA DE COOPERACIÓN
- 16.- DEMASIADAS FORMAS DE DETALLE
- 17.- PROCEDIMIENTOS DE RUTINA NO DEFINIDOS AMPLIAMENTE

- 18.- INSUFICIENTE USO DE CANTIDADES EN UNIDADES
- 19.- FALTA DE ATENCIÓN PARA COORDINAR LOS INVENTARIOS CON LA -
PRODUCCIÓN
- 20.- MALA DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

LA MAYORÍA DE LAS CAUSAS DE FRACASO ANTERIORES, SE DEBEN A ERRORES HUMANOS, A FALTA DE CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO, ETC., PERO EN TODO CASO, NO ES POR CULPA DE LA TÉCNICA EN SÍ, YA QUE LA MISMA RESULTA SER MAGNÍFICA Y SU APLICACIÓN OBLIGADA EN LA AC - TUALIDAD, EN LAS ENTIDADES ES INDISPENSABLE.

PROBLEMAS DEL PRESUPUESTO

SE PLANTEAN CUATRO PROBLEMAS IMPORTANTES AL USAR LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS: PRIMERO, LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS PUEDEN LLEGAR A SER TAN COMPLETOS Y TAN DETALLADOS QUE RESULTAN ENGORROSOS, CARENTES DE SIGNIFICADO E INDEBIDAMENTE COSTOSOS. EL PRESUPUESTO EN EXCESO ES PELIGROSO.

SEGUNDO, LAS METAS PRESUPUESTARIAS PUEDEN LLEGAR A SUSTITUIR A LAS METAS DE LA EMPRESA. LOS PRESUPUESTOS SON UN INSTRUMENTO, NO UN FIN EN SÍ MISMOS. LAS METAS DE LA EMPRESA, POR DEFINICIÓN SUSTITUYEN A LOS PLANES AUXILIARES, DE LOS CUALES LOS PRESUPUESTOS SON UNA PARTE. IGUALMENTE, LOS PRESUPUESTOS SE BASAN EN EXPECTATIVAS FUTURAS QUE PUEDEN NO REALIZARSE.

NO HAY RAZÓN ACEPTABLE PARA DESPRECIAR LA MODIFICACIÓN DE-
LOS PRESUPUESTOS CUANDO CAMBIAN LAS CIRCUNSTANCIAS. ÉSTE RAZONA-
MIENTO ES LA ESENCIA DEL ARGUMENTO EN FAVOR DE PRESUPUESTOS MÁS
FLEXIBLES.

TERCERO, LOS PRESUPUESTOS PUEDEN TENDER A OCULTAR INEFI -
CIENCIAS CONTINUANDO GASTOS INICIALES EN PERÍODOS SUCESIVOS SIN
APROPIADA EVALUACIÓN. LOS PRESUPUESTOS SURGIDOS DE ANTERIORES,-
GENERALMENTE CONTIENEN GASTOS INDESEABLES. NO DEBEN USARSE COMO
SOMBRILLAS BAJO LAS CUALES PUEDA OCULTARSE LA ADMINISTRACIÓN -
DESCUIDADA E INEFICIENTE. EN CONSECUENCIA, EL PROCESO PRESUPUES-
TARIO, DEBE CONTENER UNA DISPOSICIÓN PARA VOLVER A EXAMINAR LAS
NORMAS Y OTRAS BASES DE PLANEAMIENTO MEDIANTE LAS CUALES LAS -
NORMAS SE CONVIERTAN EN TÉRMINOS NUMÉRICOS. FINALMENTE, LAS- -
PRUEBAS OBTENIDAS POR EL ESTUDIO DE CASOS SUGIEREN QUE EL USO -
DE PRESUPUESTOS COMO INSTRUMENTO DE PRESIÓN ANULA SUS OBJETIVOS
BÁSICOS.

LOS PRESUPUESTOS, SI SE USAN COMO INSTRUMENTOS DE TIRANÍA,
CAUSAN RESENTIMIENTO Y FRUSTRACIONES, LOS QUE A SU VEZ, DAN POR
RESULTADO INEFICIENCIA. PARA CONTRARRESTAR ESTE EFECTO, SE HA -
RECOMENDADO QUE LA ALTA GERENCIA AUMENTE LA PARTICIPACIÓN DE -
LOS SUBORDINADOS DURANTE LAS ETAPAS PREPARATORIAS DE LOS PRESU-
PUESTOS.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

A) ERRORES EN LAS ESTIMACIONES

DEBE ENFATIZARSE DE NUEVO QUE CUANDO SE ELABORA UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO SE ESTÁ PINTANDO CON UNA BROCHA NO MUY FINA. ESTAS ESTIMACIONES DEPENDERÁN EN UN ALTO GRADO DE LA EXACTITUD DE LAS ESTIMACIONES ORIGINALES DE LAS VENTAS. POR ESTA RAZÓN ES RIDÍCULO EFECTUAR LOS CÁLCULOS MENSUALES HASTA EL DÓLAR MÁS APROXIMADO, TAL COMO LO HEMOS DICHO ANTERIORMENTE. TAL REFINAMIENTO DA LA IDEA DE UNA EXACTITUD QUE REALMENTE NO EXISTE EN UN PRESUPUESTO; PROBABLEMENTE SERÍA MÁS RECOMENDABLE REDONDEAR LAS CIFRAS A LAS DECENAS O CENTENAS DE PESO MÁS CERCANO. LA FALTA DE EXACTITUD TAMBIÉN IMPLICA QUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBA COMPARAR PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS REALMENTE OBTENIDOS CONTRA LOS PRESUPUESTADOS. SI LA VARIACIÓN ES RELEVANTE, POSIBLEMENTE SE PIDA QUE SE AJUSTE EL PRESUPUESTO PARA LOS SIGUIENTES MESES. LOS PRESUPUESTOS SÓLO AYUDAN A ORIENTAR Y NUNCA PODRÁN SUSTITUIR AL BUEN CRITERIO. PUESTO QUE LAS PREDICCIONES RARA VEZ SON COMPLETAMENTE CORRECTAS, LOS PRESUPUESTOS QUE SE DERIVAN DE ESTAS PREDICCIONES DEBERÁN ADMINISTRARSE CON CIERTA DISCRECIÓN Y COMPRENSIÓN DE SUS LIMITACIONES.

B) PERÍODOS QUE CUBRE

AÚN CONSIDERANDO EL HECHO DE QUE LOS PRESUPUESTOS SON TAN SÓLO ESTIMACIONES, DEBEMOS TENER MUY EN MENTE LA POSIBILIDAD DE QUE EL PERÍODO CUBIERTO POR LAS ESTIMACIONES PUEDA SER INAPROPIADO. O SEA, EXISTEN CIERTAS LIMITACIONES INHERENTES EN LA MECÁNICA DE SU ELABORACIÓN, EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO QUE SE MENCIONÓ -

ANTERIORMENTE, DESGLOSA EL PERÍODO SEMESTRAL EN SEGMENTOS MENSUALES. EL HABER ELABORADO UNA ESTIMACIÓN RESUMEN PARA EL SEMESTRE COMPLETO, TANTO EN LAS ENTRADAS COMO EN LAS SALIDAS DE EFECTIVO HABRÍA SIDO MUY ENGAÑOSO Y PODRÍA HABER TENIDO CONSECUENCIAS FATALES. AÚN DESGLOSANDO LOS FLUJOS POR MESES, ENCONTRAMOS QUE PODRÍAMOS CONFUNDIRNOS PUESTO QUE LOS FLUJOS DE SALIDAS EN LOS PRIMEROS DIEZ DÍAS DE CADA MES ERAN SUPERIORES A LOS DE ENTRADAS EN ESE LAPSO.

c) PROBLEMAS HUMANOS

EL PRESUPUESTO ES ELABORADO Y OPERADO POR SERES HUMANOS. ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA MUCHOS PROBLEMAS, ESPECIALMENTE CUANDO POR PRIMERA VEZ SE ESTABLECE UN SISTEMA PRESUPUESTAL. PARA MUCHAS PERSONAS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, EL PRESUPUESTO PUEDE REPRESENTAR UN RETO. POR EJEMPLO : EL GERENTE DE PRODUCCIÓN PODRÍA ESTAR ACOSTUMBRADO A ELABORAR SUS PROPIOS PRESUPUESTOS; SIN EMBARGO, DICHA FUNCIÓN NO SERÁ AHORA DE SU INCUMBENCIA EN FORMA DISCRECIONAL. NO TAN SÓLO ESO, SINO TAMBIÉN LA DIRECCIÓN GENERAL HABRÁ DE ESTAR UTILIZANDO EL SISTEMA PRESUPUESTAL PARA COMPROBAR SU ACTUACIÓN Y SE LE PODRÁN HACER PREGUNTAS BOCHORNOSAS SI SU ACTUACIÓN NO CONCUERDA CON LO ESPERADO. DE ALLÍ QUE, AL INTRODUCIR UN SISTEMA PRESUPUESTAL POSIBLEMENTE ESTEMOS RESTRINGIENDO CIERTOS DERECHOS DE LAS PERSONAS Y ES NATURAL QUE LOS SERES HUMANOS SE RESISTAN A TALES CAMBIOS.

PROBLEMAS EN APLICAR LA PRESUPUESTACION DEL PROGRAMA.

EN EL DEPARTAMENTO DE DEFENSA, DE LOS E.E.U.U., LA PRESUPUESTACIÓN DEL PROGRAMA HA TRABAJADO BASTANTE BIEN, PRINCIPALMENTE PORQUE HA SIDO MÁS FÁCIL PARA HACER MÁS CLAROS Y DEFINIDOS LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS DE DEFENSA. IGUALMENTE HA PARECIDO TRABAJAR BIEN EN TALES AGENCIAS ESENCIALMENTE ORIENTADAS HACIA EL PROGRAMA COMO AQUELLAS QUE TIENEN QUE VER CON RECURSOS DE AGUA Y PROGRAMAS DE HABITACIÓN.

SIN EMBARGO, POR LA MAYORÍA DE LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES, NO SE PUEDE DECIR QUE LA PRESUPUESTACIÓN DEL PROGRAMA HA SIDO LA GRAN HERRAMIENTA EN LA PRÁCTICA QUE SU LÓGICA IMPLICARÍA.

TRADICIONALES LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO:

LAS TRADICIONALES LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO SON:

- A) DESCANSA A FIN DE CUENTAS, EN ESTIMACIONES;
- B) EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE LOS MÚLTIPLES DATOS QUE DEMANDA, PODRÍA AUMENTAR ALGUNOS RENGLONES DE GASTOS;
- C) AYUDA A LA ADMINISTRACIÓN, MAS NO ES CAPAZ DE SUPLIRLA;
- D) EL TIEMPO QUE DEMANDAN SU PREPARACIÓN Y PRIMEROS PASOS, OBVIAMENTE DEMORA LA CONSECUCIÓN DE LOS FINES DESEADOS;

- E) SU ELABORACIÓN ES GLOBAL PARA TODA LA EMPRESA, SIN CONSIDERAR A MENUDO LA UTILIDAD CON QUE CADA PRODUCTO O LÍNEA CONTRIBUYE;
- F) CUANDO ABARCA UN AÑO NATURAL O FISCAL ES DE ESCASO VALOR PARA JUZGAR LAS EROGACIONES MENSUALES, LO CUAL ES LÓGICO SI SE PIENSA QUE SUS OBJETIVOS SON ANUALES; ESA NO ES EVIDENTEMENTE NINGUNA LIMITACIÓN; LA CUESTIÓN ES QUE MUCHAS VECES ESE PRESUPUESTO ANUAL SE DIVIDE ENTRE DOCE, PARA OBTENER UN PROMEDIO MENSUAL, QUEDANDO DESVIRTUADO Y CARECIENDO ABSOLUTAMENTE DE UTILIDAD PARA CONTROLAR LAS OPERACIONES. ESTIMAMOS QUE ESTA ES UNA CUASILIMITACIÓN DEL PRESUPUESTO, YA QUE ES UN DESPRESTIGIO PRODUCTO DE VICIOS INVETERADOS Y DE LA FALTA DE UN MÍNIMO DE TECNICIDAD. NOS EXPLICAMOS: LA ADOPCIÓN DE UN VERDADERO PRESUPUESTO MENSUAL, EXIGE QUE EL ANUAL SÍ SE SUBDIVIDA EN CIFRAS MENSUALES PARA TODAS LAS PARTIDAS, PERO TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LA ÉPOCA EN QUE SE INCURRE EN CADA COSTO Y/O GASTO Y OTRAS CIRCUNSTANCIAS. LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS NO OBTIENEN NI UNIFORMIDAD NI SIMILARIDAD OPERACIONAL DE UN MES A OTRO, ES NECESARIO ENTONCES QUE EL PRESUPUESTO SE ADAPTE A ESTAS CONDICIONES CAMBIANTES, SI HA DE SERVIR COMO UNA EFICAZ BASE DE MEDIDA DE LA EFICIENCIA;
- G) LA UTILIDAD PRESUPUESTA, QUE ORDINARIAMENTE RESULTA DE RESTAR A LOS INGRESOS PROBABLES LOS COSTOS Y GASTOS ESTIMADOS, VIENE A SER CON FRECUENCIA MÁS ALTA O MÁS BAJA QUE LA DESEADA; ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA QUE INEVITABLE Y APRESURADAMENTE SE ALTEREN DIVERSOS RENGLONES DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO, REFLEJÁNDOSE FINALMENTE EN ÉSTE LOS AJUSTES -

DE ÚLTIMA HORA Y DEBILITÁNDOSE CON ELLO UN TRABAJO DETALLADA Y-CUIDADOSAMENTE,

1.3 EL PERÍODO PRESUPUESTAL

EL PERÍODO PRESUPUESTAL USUAL ES EL AÑO DIVIDIDO EN MESES, EN LA ACTUALIDAD, SIN EMBARGO, YA NO ES RARO ENCONTRARSE CON EMPRESAS QUE PLANIFIQUEN SUS ACTIVIDADES CON TRES, CINCO Y HASTA DIEZ AÑOS DE ANTICIPACIÓN, EN TALES CASOS, SE SUELE DIVIDIR EN MESES ÚNICAMENTE EL PRIMER AÑO, CADA AÑO SE PROCEDE A LA REVISIÓN DE TODAS LAS PREVISIONES AGREGÁNDOSE UN NUEVO PERÍODO Y DIVIDIÉNDOSE EN MESES AL PRIMERO DE ÉLLOS.

DENTRO DE ESTE CONCEPTO TRATAMOS LO RELATIVO AL LAPSO DE OPERACIONES QUE DEBE CONTROLARSE POR MEDIO DEL PRESUPUESTO Y, SOBRE EL PARTICULAR PODEMOS DECIR QUE DEPENDE DE LAS NECESIDADES Y CONDICIONES DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN, PUES ALGUNAS SUJETARÁN SU PLAN A TEMPORADAS, ESTACIONES, TRIMESTRES, ETC., Y OTRAS MÁS, LA MAYORÍA, PROCURARÁN QUE SU CONTROL PRESUPUESTAL SE AJUSTE A SU EJERCICIO FISCAL, NORMALMENTE DE ENERO A DICIEMBRE DE CADA AÑO.

DE ACUERDO CON LO ANTERIOR, SE TENDRÁN LAS CÉDULAS PRESUPUESTALES CONCENTRANDO CIFRAS ANUALES POR CONCEPTOS, QUE TIENEN COMO BASE LOS PRESUPUESTOS PARCIALES DETERMINADOS PARA PERÍODOS CORTOS: MESES, QUINCENAS, DECENAS O SEMANAS, CON LO CUAL SU VIGILANCIA Y AJUSTE SE FACILITA GRANDEMENTE.

ES FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FIJARSE UN CURSO DE ACCIÓN Y SEGUIRLO O ALTERARLO. LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS CONSTITU

YE UNA GUÍA A CORTO PLAZO (ANUAL). INCLUYE LA PLANEACIÓN Y LA PREVISIÓN, LO MISMO QUE UNA REVISIÓN POSTERIOR. LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PUEDE DESARROLLARSE INDEPENDIENTEMENTE, CON LA IDEA DE QUE ESTÁN IMPLICADOS LOS COSTOS FUTUROS Y QUE SÓLO UNA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR PRESUPUESTARIA IMPLICARA EL REGISTRO DEL PASADO. POR OTRA PARTE, EL PASADO TIENE CIERTA FORMA, LA CUAL, MODIFICADA POR EL CAMBIO DE CONDICIONES, PUEDE CONVERTIRSE EN LA MEJOR IMAGEN DEL FUTURO DE QUE SE PUEDA DISPONER. TANTO EN LAS PEQUEÑAS COMPAÑÍAS COMO EN LAS GRANDES, EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO, FRECUENTEMENTE INICIADO COMO TAL POR EL CONTADOR, ESTÁ ÍNTIMAMENTE IDENTIFICADO CON LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, SEA POR COORDINACIÓN, CON UN PERSONAL PARA EL PRESUPUESTO, O POR MEDIO DE LA SUPERVISIÓN POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

ALEJÁNDOSE POR COMPLETO DE LA CUESTIÓN DE QUIÉN SUPERVISE EL PRESUPUESTO, EL PROCESO DE LA FORMULACIÓN DE UN PRESUPUESTO ACABADO INVOLUCRA TANTO A LAS UNIDADES OPERATIVAS COMO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COMPAÑÍA. EL CONTÍNUO DRAMA COMERCIAL SE APOYA EN LA ACCIÓN CONJUNTA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTA Y COMPRA. LA PLANEACIÓN DE UN PRESUPUESTO CON LA EXACTITUD Y CLARIDAD MATEMÁTICAS -DURANTE EL OTOÑO Y LOS PRINCIPIOS DEL INVIERNO- ES EL PRIMER ACTO DE DICHO DRAMA. SU ACCIÓN PRINCIPAL ES SU EJECUCIÓN Y REVISIÓN DURANTE LA TOTALIDAD DEL AÑO.

EL COMPROMISO DE TODA LA COMPAÑÍA EN LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO, POR LO GENERAL IMPLICA QUE DICHO PRESUPUESTO CUEN-

TA CON TODA LA CONFIANZA DE LA COMPAÑÍA. UN PRESUPUESTO QUE APARECE EN EL MES DE DICIEMBRE DEBIDO A LAS FACULTADES DE PLANEACIÓN DEL CONTADOR, NO PUEDE INCLUIR LAS CONSIDERACIONES O LA AUTORIDAD Y RESPETO QUE CONVIERTA A DICHO PRESUPUESTO EN EL SISTEMA NERVIOSO DE UNA ACCIÓN POSTERIOR. TAMBIÉN POR ESTA RAZÓN, EL PERSONAL QUE CONTRIBUYE A ELABORAR EL PRESUPUESTO ES REDUCIDO, DE MANERA QUE LOS INDIVIDUOS NO PUEDAN ASUMIR EL CARÁCTER DE UNA FUERZA ARMADA QUE DIRIGE UNA INVASIÓN, SINO MÁS BIEN, EL PAPEL DE AGENTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS DE OPERACIÓN EN UN PLAN OPERATIVO.

CALENDARIO PRESUPUESTARIO

UN ESBOZO DE LA PREPARACIÓN DE UN PRESUPUESTO, SI ESTÁ BIEN DESARROLLADO, MOSTRARÁ EL CONJUNTO DE LAS CIFRAS PRELIMINARES PARA LOS COSTOS Y VENTAS DEL AÑO PRÓXIMO, A FINES DEL PRESENTE VERANO, QUIZÁ BASÁNDOSE EN UN PERÍODO COMPLETO DE SEIS MESES DEL AÑO EN CURSO. PODRÁ TOMAR TODO EL OTOÑO EL DAR FORMA, RELACIONAR, CONCILIAR Y TERMINAR LA INFORMACIÓN, CONSULTÁNDOSE DIRECTA O INDIRECTAMENTE A TODO CAPATAZ O VENDEDOR, IDENTIFICANDO A TODAS LAS INFLUENCIAS CONOCIDAS, TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS, PONDERÁNDOSE EN EL PLAN. Y TOMARÁ TODO EL MES DE DICIEMBRE OBTENER LA APROBACIÓN Y DISEMINACIÓN DE LAS PARTES DEL PLAN A AQUELLOS QUE VAN A "NAVEGAR" CON ÉL. DURANTE TODO EL AÑO SE NECESITAN INFORMES MENSUALES ÚTILES DE RESULTADOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN, CON UN PROCEDIMIENTO PARA UNA REVISIÓN TRIMESTRAL Y UN NUEVO ARREGLO DE LOS OBJETIVOS COMO CONDUCTA COMÚN.

DURACION DEL PERIODO DEL PRESUPUESTO

EL ESTABLECIMIENTO DE UN PRESUPUESTO PRESUPONE LA FIJACIÓN DE UN PERÍODO QUE DEBERÁ ABARCAR EL PRESUPUESTO. LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA ESTÁN SOMETIDOS A DISTINTAS INFLUENCIAS Y, POR CONSIGUIENTE, PUEDEN UTILIZARSE DIFERENTES PERÍODOS AL FIJAR LOS PRESUPUESTOS CON RELACIÓN A LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA. POR EJEMPLO, LAS ADICIONES DE CAPITAL (ACTIVO FIJO), PUEDEN PLANEARSE POR ADELANTADO, PARA UN PERÍODO DE TIEMPO MÁS LARGO QUE EL DE LAS OPERACIONES DETALLADAS. ASÍ, LA I.T.T. CO., TIENE UNA PREDICCIÓN DEFINIDA EN SU NEGOCIO PARA LOS DIEZ AÑOS SIGUIENTES, Y TRABAJA SIEMPRE TENIENDO COMO MIRASE PLAN A LARGO PLAZO. DICHA EMPRESA PARTE DEL SUPUESTO DE QUE EL TELÉFONO ES UNA INSTITUCIÓN PERMANENTE Y QUE ESTÁ SUJETA A DESARROLLOS O DESENVOLVIMIENTOS GENERALES, LOS CUALES PUEDEN ESTUDIARSE PREVIAMENTE, DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS MODERNOS.

EN MUCHOS CASOS, ES LA NATURALEZA DEL NEGOCIO LA QUE DECIDE LA DURACIÓN LÓGICA DEL PERÍODO PRESUPUESTARIO. A ESTE FIN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES PUEDEN DIVIDIRSE EN DOS GRUPOS GENERALES:

1. EMPRESAS QUE INTRODUCEN MODELOS NUEVOS CADA AÑO, QUE TIENEN ESTILOS DEFINIDOS POR ESTACIÓN, O QUE TIENEN OPERACIONES DEMASIADO ESTACIONALES.
2. EMPRESAS QUE NO ESTÁN COMPRENDIDAS EN NINGUNO DE LOS TRES PUNTOS ANTERIORES.

MODELO DEL AÑO, ESTILO DE ESTACION, O AÑO FISCAL

LAS EMPRESAS COMPRENDIDAS EN EL PRIMER GRUPO, PREPARAN NORMALMENTE PRESUPUESTOS PARA EL MODELO DEL AÑO, EL ESTILO DE LA ESTACIÓN O EL AÑO FISCAL. LAS COMPAÑÍAS QUE FABRICAN AUTOMÓVILES, APARATOS DE RADIO, REFRIGERADORES Y OTROS APARATOS CASEROS, INTRODUCEN NORMALMENTE MODELOS NUEVOS CADA AÑO. POR CONSIGUIENTE, SU VIDA COMERCIAL SE DESCOMPONE EN UNIDADES ANUALES DE FINIDAS, EN CADA UNA DE LAS CUALES SE HACE Y SE VENDE UN PRODUCTO DIFERENTE. EN UNA INDUSTRIA DE ESTA CLASE, ES LÓGICO UN PRESUPUESTO ANUAL. LAS COMPAÑÍAS QUE FABRICAN CALZADO, ROPA Y OTROS PRODUCTOS PARA LOS CUALES SE CREAN NUEVOS ESTILOS CADA PRIMAVERA Y CADA OTOÑO, ENCUENTRAN MÁS LÓGICO UN PERÍODO SEMESTRAL DE PRESUPUESTO. ES IMPOSIBLE HACER UNA PREDICCIÓN EXACTA PARA UN PLAZO MÁS LARGO, DEBIDO A LA FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DEL PRODUCTO QUE SE VENDERÁ DURANTE EL PERÍODO SIGUIENTE. POR OTRO LADO, EN ESTOS CASOS, UN PERÍODO MÁS CORTO PARA EL PRESUPUESTO NO PROPORCIONA UN CUADRO COMPLETO DEL CICLO, DESDE LA PRODUCCIÓN A LA VENTA Y EL COBRO DE LAS CUENTAS, NI INCLUYE EL PERÍODO FINANCIERO, EL CUAL SE EXTIENDE DESDE LA FECHA EN QUE SE TOMA PRESTADO EL DINERO, HASTA LA FECHA EN QUE ÉSTE SE DEVUELVE.

PRESUPUESTO ANUAL

PARA LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTILOS DE ESTACIÓN O MODELOS ANUALES, PERO QUE DE TODAS MANERAS TIENEN UN TIPO DE VENTAS ALTAMENTE ESTACIONAL, EL PRESUPUESTO ANUAL ES EL MÁS LÓGICO, -

EN LA INDUSTRIA DE LA FABRICACIÓN DE HELADOS, POR EJEMPLO, LAS ESTADÍSTICAS REUNIDAS DURANTE VARIOS AÑOS MUESTRAN QUE DICHA INDUSTRIA TIENE UN TIPO DE VENTAS MARCADAMENTE ESTACIONAL. PARA LA INDUSTRIA EN SU CONJUNTO, EL 45% APROXIMADAMENTE DE LA PRODUCCIÓN ANUAL Y DE LAS VENTAS, TIENEN LUGAR DURANTE LOS MESES DE VERANO DE JUNIO, JULIO Y AGOSTO, CUANDO LAS FÁBRICAS TRABAJAN A TODA SU CAPACIDAD. LAS REPARACIONES IMPORTANTES, LOS REEMPLAZOS Y LA INSTALACIÓN DE CAPACIDAD ADICIONAL, TIENEN LUGAR, OBIVIAMENTE, DURANTE LOS PERÍODOS DE MÁS POCA ACTIVIDAD. ADEMÁS, EXISTEN FRECUENTEMENTE ALGUNAS CARGAS FIJAS RELATIVAMENTE ELEVADAS, NECESARIAS PARA MANTENER LA CAPACIDAD NECESARIA DE LA FÁBRICA, CON EL FIN DE PODER HACER FRENTE A LOS PUNTOS MÁS ALTOS DE LA DEMANDA Y CONSERVAR UNA ORGANIZACIÓN ADECUADA, LAS CUALES CARGAS PERSISTEN DURANTE LOS MESES DE POCA ACTIVIDAD CON UN NIVEL CASI IGUAL DE AL DE LOS PERÍODOS DE MUCHO TRABAJO. COMO CONSECUENCIA DE LO EXPUESTO, LOS MESES DURANTE LOS CUALES SE PRESENTA LA DEMANDA MÁS ALTA, SUELEN MOSTRAR COBROS Y PAGOS SUPERIORES A LOS COSTOS, MIENTRAS QUE DURANTE LOS MESES DE POCO TRABAJO LOS GASTOS PUEDEN SUPERAR CONSIDERABLEMENTE LOS INGRESOS. ESTO SIGNIFICA QUE ES DIFÍCIL JUZGAR LOS RESULTADOS REALES PRESUPUESTARIOS PARA UN MES CUALQUIERA, HASTA QUE SE REÚNEN LAS CIFRAS DE TODOS LOS MESES, A FIN DE PRESENTAR UN CUADRO DEL AÑO EN SU CONJUNTO. COMO EN MUCHAS OTRAS INDUSTRIAS, LA ÍNDOLE ESTACIONAL DE LA FABRICACIÓN DE HELADOS HACE QUE EL PRESUPUESTO ANUAL SEA, EN ESTE CASO PARTICULAR, LA MEJOR BASE PARA PLANEAR EL FUTURO.

PRESUPUESTOS PARA PERIODOS ESPECIALES

CUANDO EL NEGOCIO NO ES MUY ESTACIONAL, CUANDO NO SE INTRODUCEN NUEVOS MODELOS ANUALMENTE O NO HAY ESTILOS POR ESTACIONES SON POSIBLES LOS TRES SIGUIENTES SISTEMAS:

- 1.- LOS PRESUPUESTOS PUEDEN PREPARARSE PARA UN PERÍODO FIJO DE TRES MESES, SEIS MESES, O UN AÑO, EN LA FORMA DESCRITA ANTERIORMENTE.
- 2.- LOS PRESUPUESTOS PUEDEN MANTENERSE ORDINARIAMENTE CON UN CIERTO PERÍODO DE ADELANTO CON RELACIÓN AL MES ACTUAL AÑADIENDO UN NUEVO MES A LA PREDICCIÓN A MEDIDA EN QUE SE TERMINA A SU VEZ CADA MES.
- 3.- PUEDE UTILIZARSE UNA COMBINACIÓN DE UN PRESUPUESTO SUMARIO A LARGO PLAZO Y DE UN PRESUPUESTO MÁS DETALLADO A CORTO PLAZO, CON EL FIN DE OBTENER UN PLAN A LARGO PLAZO, UNIDO A UNA COORDINACIÓN Y A UN CONTROL DETALLADO SOBRE UN PLAZO MÁS CORTO.

ESTRECHAMENTE RELACIONADA CON LA DURACIÓN DEL PERÍODO DEL PRESUPUESTO SE ENCUENTRA LA CUESTIÓN DE SUBDIVIDIR ÉSTE EN PERÍODOS MÁS CORTOS, CON EL FIN DE OBTENER MAYORES DETALLES EN EL PLANTEAMIENTO, UNA COORDINACIÓN MÁS ESTRECHA DE LAS ACTIVIDADES Y COMPARACIONES MÁS FRECUENTES DE LOS RESULTADOS REALES CON LOS PRESUPUESTOS, PARA LOS FINES DE CONTROL. EL PRESUPUESTO PARA UN PERÍODO COMPLETO PROPORCIONA UN CUADRO GENERAL DE LOS RESULTA -

DOS QUE SE ESPERA OBTENER EN EL MISMO; EL ANÁLISIS POR UNIDADES MÁS CORTAS DE TIEMPO HACE POSIBLE DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN DE CADA PERÍODO A ESE OBJETIVO, POR MEDIO DE UNA COMPARACIÓN CON EL PRESUPUESTO PARA EL PERÍODO MÁS CORTO. EN UN NEGOCIO ESTACIONAL, ES POSIBLE QUE LOS RESULTADOS REALES OFREZCAN POR SÍ MISMOS UN CUADRO MUY DESFAVORABLE, PERO ENFOCADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS RESULTADOS PREVISTOS EN EL PRESUPUESTO PARA EL PERÍODO COMPLETO, LO MÁS PROBABLE ES QUE DICHS RESULTADOS SEAN SATISFACTORIOS. MUCHOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA COORDINACIÓN Y AL CONTROL DEL PRESUPUESTO SON PROBLEMAS DE TIEMPO, QUE IMPLICAN ORDINARIAMENTE UNA RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿CUÁNDO? UN PRESUPUESTO PARA UN PERÍODO CORTO PROPORCIONA UNA BASE PARA UNA COORDINACIÓN DETALLADA DE LA PRODUCCIÓN DE LAS VENTAS Y PARA UNA PREDICCIÓN BASTANTE EXACTA DE LOS COBROS Y LOS PAGOS, COSA QUE DE OTRA MANERA SERÍA IMPOSIBLE.

EN CASI TODOS LOS CASOS DEL PRESUPUESTO SE SUBDIVIDE POR MESES, AÚN CUANDO PARA ALGUNAS ACTIVIDADES PUEDE PREPARARSE UNA PREDICCIÓN SEMANAL, O INCLUSO DIARIA. DE ORDINARIO, NO ES POSIBLE, AL HACER LOS PRESUPUESTOS, PLANEAR POR ADELANTADO TODOS LOS DETALLES DE LAS OPERACIONES DÍA POR DÍA Y SEMANA POR SEMANA. ESTOS DETALLES ES PREFERIBLE CONSIDERARLOS COMO CUESTIONES RELACIONADAS CON EL CONTROL CONTÍNUO DE LAS OPERACIONES. PERO LAS OPERACIONES PUEDEN PLANEARSE EXACTAMENTE SOBRE UNA BASE MENSUAL Y PUEDE HACERSE QUE EL PRESUPUESTO PARA EL MÉS SIRVA DE GUÍA PARA LAS DECISIONES QUE HAY QUE TOMAR DÍA TRAS DÍA. POR CONSIGUIENTE, EL ANÁLISIS SOBRE UNA BASE MENSUAL ES EL MÁS COMÚN.

ESTO NO EXCLUYE, POR SUPUESTO, LA DIVISIÓN DEL MÉS EN SEMANAS O EN DÍAS PARA LOS FINES RELACIONADOS CON LOS INFORMES, CUANDO SE QUIERE AVERIGUAR LA PARTE DEL PRESUPUESTO MENSUAL REALIZADA HASTA LA FECHA.

FECHA INICIAL Y FECHA FINAL DEL PRESUPUESTO

DE IGUAL IMPORTANCIA QUE LA DURACIÓN DEL PERÍODO DEL PRESUPUESTO SON LAS FECHAS EN QUE ÉSTE EMPIEZA Y TERMINA. LAS ACTIVIDADES QUE HAY QUE COORDINAR EN RELACIÓN CON LOS PRESUPUESTOS PUEDEN OCURRIR EN MESES DIFERENTES, Y SI EL PRESUPUESTO SE HA TRAZADO DE MANERA QUE DICHAS ACTIVIDADES SE REFLEJEN EN DIFERENTES PERÍODOS DEL MISMO, SE HABRÁ PERDIDO UN BENEFICIO IMPORTANTE DEL PRESUPUESTO. EN ALGUNAS INDUSTRIAS, LA PRODUCCIÓN SE HACE EN EL OTOÑO Y A PRINCIPIOS DEL INVIERNO, PREPARÁNDOSE PARA LA TEMPORADA DE VENTA DE PRIMAVERA. UN PERÍODO DE PRESUPUESTO QUE TERMINE EL 31 DE DICIEMBRE DARÁ COMO RESULTADO QUE LOS PLANES DE PRODUCCIÓN ESTÉN EN UN PERÍODO PRESUPUESTARIO DIFERENTE AL DE LAS VENTAS, CON LAS CUALES DICHA PRODUCCIÓN DEBE ESTAR COORDINADA. CUANDO SE RECURRE A LA CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO CON UN BANCO, LA FECHA EN QUE LA DEUDA SE CONTRAE Y LA FECHA EN QUE AQUÉLLA SE PAGARÁ, DEBEN ESTAR INCLUIDAS EN UN MISMO PERÍODO DEL PRESUPUESTO. TODOS LOS NEGOCIOS TIENEN UN CICLO BASTANTE DEFINIDO QUE ABARCA POR LO GENERAL UN AÑO, Y EL USO DE ESTE AÑO NATURAL DE LOS NEGOCIOS PARA LOS PRESUPUESTOS Y PARA LA CONTABILIDAD, CONTRIBUYE A QUE TANTO LOS INFORMES DE CONTABILIDAD COMO LOS PRESUPUESTOS SEAN MÁS ÚTILES PARA LA DIRECCIÓN.

1.4 POLITICAS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS SE REQUIEREN DE CIER--
TAS POLÍTICAS. LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO INTELIGENTE EXI
GE QUE QUIEN LO FORMULE POSEA DETERMINADOS INFORMES:

- 1.- POLÍTICA GENERAL Y POLÍTICA FINANCIERA DEL GOBIERNO.
- 2.- CONDICIONES ECONÓMICAS, INDUSTRIALES Y SOCIALES.
- 3.- EXIGENCIAS FINANCIERAS CORRIENTES DEL GOBIERNO.
- 4.- NECESIDADES PRESUPUESTARIAS, TANTO EN INGRESOS COMO EGRESOS

CUALQUIERA QUE SEA LA FORMA DE GOBIERNO, EL PRESUPUESTO RE
FLEJARÁ LAS TRADICIONES Y LOS PLANES DE LA ENTIDAD DE GOBIERNO--
PARA LA QUE SE FORMULA. PUEDE CONCEDERSE AUTORIDAD ADMINISTRATI
VA LEGAL A VARIOS DEPARTAMENTOS, PERO EL PRINCIPAL FUNCIONARIO-
EJECUTIVO DEBE TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES DE LOS ORGANIS -
MOS GESTORES AL PREPARAR LOS PRESUPUESTOS. NO PUEDEN DEJAR DE -
TENERSE EN CUENTA LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS EN LO REFERENTE A -
PENSIONES, SEGUROS SOCIALES, SUBSIDIOS PARA EDUCACIÓN Y OBRAS -
DE BENEFICENCIA. EL QUE HACE EL PRESUPUESTO DEBE TENER EN CUEN-
TA LAS FUENTES DE INGRESOS Y LAS EPOCAS EN LAS CUALES PODRÁ DIS
PONERSE DE LOS MISMOS.

SE NECESITA ASÍ MISMO INFORMACIÓN A LOS QUE RESPECTA A TO-
DAS LAS RESTRICCIONES SOBRE LOS FONDOS Y DEBE ESTUDIAR LAS CAR-
GAS FISCALES.

CUANDO SE TIENE UNA INFORMACIÓN COMPLETA, PUEDE FORMULAR UN PRESUPUESTO EQUILIBRADO. PUEDEN FIJARSE LOS GASTOS Y DESPUÉS DETERMINAR CUÁLES SON LOS INGRESOS NECESARIOS PARA CUBRIR AQUÉLLOS. NO SIEMPRE DEBEN CONTRAERSE DEUDAS A LARGO PLAZO CON OBJETO DE FINANCIAR OPERACIONES CORRIENTES O PROGRAMAS CORRIENTES DE MEJORAS.

LA INFORMACIÓN DETALLADA NECESARIA PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO COMPRENDE:

- 1.- POLÍTICA DEPARTAMENTAL, ORGANIZACIÓN Y TRABAJO.
- 2.- GASTOS QUE HAY QUE EFECTUAR BASADOS EN LAS NECESIDADES CORRIENTES Y BASADOS EN EXPRESIONES EN TÉRMINOS DE COMPRAS Y PAGOS.
- 3.- DATOS SOBRE COSTOS COMO MEDIO DE MOSTRAR EL EJERCICIO REAL Y PROBABLE DEL PRESUPUESTO.

LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO COMO FUNCION

EL PLANEAMIENTO, LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA Y EL CONTROL DE LAS OPERACIONES, SON TODAS PROPIAS DE LA FUNCIÓN O LA GERENCIA. CUANDO ESTAS FUNCIONES SE COMBINAN EN UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO, EL PRESUPUESTO SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN, QUE MERECE EL APOYO DEL DIRECTOR, EL JEFE, DE LOS JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS Y DE LOS

JEFES SUBORDINADOS, QUIENES CONFÍAN EN ÉL MÁS QUE NADIE Y LO --
ACEPTAN DEL MEJOR GRADO.

COMITE DE PRESUPUESTOS

EN EL DESARROLLO Y LA ADMINISTRACIÓN DE UN PROGRAMA DE CONT
TROL PRESUPUESTARIO, EL DIRIGENTE EN JEFE SUELE TRABAJAR POR MED
DIACIÓN DE UN COMITÉ DE PRESUPUESTOS Y DELEGAR LA FUNCIÓN FUNDAM
MENTAL POR CUANTO AL FUNCIONAMIENTO EN DETALLE DEL PROGRAMA QUE
INDICA EL PRESUPUESTO.

EN LAS COMPAÑÍAS MÁS PEQUEÑAS, LA CONFECCIÓN DE LOS PRESU-
PUESTOS ES EN GRAN PARTE UNA RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO -
DE CONTABILIDAD, GENERALMENTE ES PREFERIBLE LAS REUNIONES DEL -
COMITÉ DE PRESUPUESTOS.

LAS FUNCIONES DE ESTE COMITÉ DE PRESUPUESTOS SON:

- 1.- RECIBIR Y REVISAR LOS PRESUPUESTOS PARTICULARES.
- 2.- SUGERIR REVISIONES.
- 3.- DECIDIR SOBRE LAS NORMAS Y POLÍTICAS GENERALES QUE AFECTAN
A MÁS DE UN DEPARTAMENTO PRINCIPAL.
- 4.- APROBAR LOS PRESUPUESTOS Y LAS REVISIONES POSTERIORES.
- 5.- RECIBIR Y REVISAR LOS INFORMES SOBRE PRESUPUESTOS QUE MUES-
TREN LOS RESULTADOS REALES COMPARADOS CON EL PRESUPUESTO,
- 6.- RECOMENDAR DETERMINADAS MEDIDAS, CUANDO ÉSTAS SE ESTIMEN --
NECESARIAS.

CUANDO EL COMITÉ DE PRESUPUESTOS FUNCIONA DE ESTA MANERA, SE CONVIERTE, EN REALIDAD, EN UN COMITÉ DIRECTIVO, Y TIENE LA FUERZA NECESARIA PARA ENGRANAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA Y EJERCE UN CONTROL EFECTIVO DE LAS OPERACIONES.

RESPONSABILIDADES POR CUANTO A LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

CUALQUIER DIRIGENTE QUE TENGA A SU CARGO UNA FUNCIÓN PARTICULAR, DEBERÁ ELABORAR SU PROPIO PRESUPUESTO, YA QUE EN OTRA FORMA PUEDE PERDERSE LA UTILIDAD QUE SE DERIVA DE PLANEAR Y PREDECIR SU PROPIA ACTIVIDAD Y, SE REDUCE CONSIDERABLEMENTE SU SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD POR CUANTO A LA CONSECUCIÓN DE LA META FIJADA. EL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS TIENE QUE DESARROLLAR MODELOS Y CONSULTAR A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, A LOS CUALES DEBERÁ ASESORAR.

1.5 LA DIRECCION POR EXCEPCION

DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

EN SU FORMA MÁS SENCILLA, LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN CONSISTE EN UN SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN QUE EMITE UNA SEÑAL CUANDO SE REQUIERE LA ATENCIÓN DEL EJECUTIVO, Y POR EL CONTRARIO, PERMANECE EN SILENCIO CUANDO NO SE REQUIERE SU ATENCIÓN. DESDE LUEGO, EL PROPÓSITO PRIMORDIAL DE ESTE SISTEMA ES SIMPLIFICAR EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN EN SÍ MISMO - PERMITIR QUE EL EJECUTIVO DESCUBRA LOS PROBLEMAS QUE PRECISAN SU ATENCIÓN Y EVITAR QUE SE OCUPE DE LOS QUE SON BIEN ATENDIDOS POR SUS SUBORDINADOS.

PUEDE DECIRSE QUE LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN CONTIENE SEIS ELEMENTOS QUE LE SON CLAVES. ELLOS SON:

- A) LA MEDICION ASIGNA VALORES, A MENUDO NUMÉRICOS A ACTUACIONES PASADAS Y PRESENTES. SIN MEDICIÓN DE NINGÚN TIPO SERÍA POSIBLE IDENTIFICAR.
- B) LA PROYECCION ANALIZA AQUELLAS MEDICIONES QUE SON SIGNIFICATIVAS PARA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LAS HACE EXTENSIVAS A FUTURAS LABORES.
- C) LA SELECCION SEÑALA Y AFIRMA EL CRITERIO ADMINISTRATIVO - QUE SE EMPLEARÁ PARA IR A LOS OBJETIVOS.
- D) LA OBSERVACION ES LA FASE DE LA MEDICIÓN QUE INFORMA AL ADMINISTRADOR DEL ESTADO ACTUAL DE LOS RENDIMIENTOS Y REALIZACIONES.

E) LA COMPARACION DE LA ACTUACIÓN PRESENTE CON LA ACTUACIÓN --
PREVISTA, IDENTIFICA LAS EXCEPCIONES QUE RE-
QUIEREN ATENCIÓN O INFORMA DE LAS VARIACIO -
NES AL DIRECTOR O AL GERENTE.

F) LA TOMA DE
DECISIONES PRESCRIBE LA ACCIÓN QUE DEBE DE LLEVARSE A -
CABO CON EL FIN DE: 1) RECUPERAR EL CONTROL-
DE LOS RENDIMIENTOS 2) AJUSTAR LAS EXPECTA-
TIVAS A FIN QUE ESTAS REFLEJEN LOS CAMBIOS -
DE CONDICIONES Y 3) APROVECHAR AL MÁXIMO -
LAS OPORTUNIDADES.

EN MUCHOS ASPECTOS, EL CONCEPTO DE DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN
ES INSEPARABLE DE OTROS ASPECTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.-
EN ESTE CONCEPTO SE ENCUENTRA BASADA POR EJEMPLO, TODA LA PLANI
FICACIÓN. LA FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ESTÁ PRO -
FUNDAMENTE ARRAIGADA EN LOS PRINCIPIOS DE LA DIVISIÓN DE TRABA-
JO, DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD ÁMBITO Y CONTROL.
PERO TIENE EL CONCEPTO DE MEDICIÓN COMO SU RAÍZ PRINCIPAL.

LA FASE HISTORICA

NO EXISTE FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA QUE NO PUEDA PRESEN
TARSE EN UNA U OTRA FORMA, LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN. EN REALI
DAD LA DIRECCIÓN HA LLEGADO A CONVERTIRSE EN UN MÉTODO DE VIDA-
TAN OBVIO QUE ES DIFÍCIL DARSE CUENTA DE ÉLLO.

CON EL FIN DE AUMENTAR SU PROPIO FUNDAMENTO EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE ESTE PRINCIPIO, ES ÚTIL VERLO DE ACUERDO A COMO - LO HAN VISTO ALGUNOS PIONEROS DE LA ADMINISTRACIÓN, HE AQUÍ UNA MUESTRA DE SUS PUNTOS DE VISTA:

FREDERICK W. TAYLOR.

EL EJECUTIVO DEBE RECIBIR SOLAMENTE INFORMES CONDENSADOS, RESUMIDOS, E INVARIABLEMENTE COMPARATIVOS QUE SIN EMBARGO ABARQUEN TODOS LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DIRECCIÓN.

HENRY ROBINSON TOWEN

EL OBJETIVO PRINCIPAL ES EL REGISTRO SISTEMÁTICO DE LAS OPERACIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE TRABAJO.

FRANK BUNKER GILBRETH

EL TRABAJO PERSONAL DEL EJECUTIVO DEBE CONSISTIR LO MÁS POSIBLE EN LA TOMA DE DECISIONES Y LO MENOS POSIBLE EN RECONOCIMIENTOS.

PETER DRUCKER

CUALQUIER INTENTO SERIO PARA HACER ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA O PROFESIONAL ESTÁ UNIDO AL PROPÓSITO TENDIENTE A ELIMINAR, POR UNA PARTE, LOS IMPREVISTOS EN LA VIDA DE LAS EMPRESAS, AQUELLAS INFLUENCIAS PERTURBADORAS, SUS RIESGOS, SUS ALTOS BAJOS Y COMPETENCIAS Y POR OTRA PARTE ROBUSTECEN LA LIBERTAD ECONÓMICA Y SU HABILIDAD PARA CRECER.

TAL ERA LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN, SEGÚN LA VEÍAN, SU VENTAJA PRINCIPAL CONSISTIÓ EN LOGRAR UNA ADMINISTRACIÓN MÁS EFEC-

TIVA Y EN PREVENIR LA SOBREADMINISTRACIÓN,

GRACIAS A LOS PIONEROS DE LA ADMINISTRACIÓN EL PRINCIPIO - HA RESISTIDO LA PRUEBA DEL TIEMPO Y HOY EN DÍA SE APLICA EN TODA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN TODA ORGANIZACIÓN.

VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR EXCEPCION

- 1.- AHORRA TIEMPO AL PERSONAL. EL DIRECTIVO SE DEDICA A POCOS - PROBLEMAS, A AQUÉLLOS QUE REALMENTE VALEN. REDUCE AL MÍNIMO LAS LABORES QUE CONSUMEN TIEMPO EN TRIVIALIDADES Y DETALLES LAS CUALES PUEDEN SER EJECUTADAS POR LOS MIEMBROS DE SU - EQUIPO.
- 2.- CONCENTRA EL ESFUERZO DEL EJECUTIVO. EN VEZ DE DISPERSAR EL TALENTO ADMINISTRATIVO, REDUCIENDO SU POTENCIALIDAD AL APLICARLO A TODO TIPO DE PROBLEMAS, LOCALIZA SUS ESFUERZOS SE - LECTIVAMENTE, EMPLEÁNDOLO SÓLO DONDE Y CUANDO SEA NECESARIO
- 3.- DISMINUYE LAS DISTRACCIONES, EL SISTEMA DE LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN HACE UN LLAMADO EN LAS ÁREAS CRÍTICAS.
- 4.- FACILITA UN MAYOR CAMPO DE ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA. UN ESFUERZO ADMINISTRATIVO CONCENTRADO Y MÁS EFECTIVO, LE PERMITE AUMENTAR EL ALCANCE DE SU ACTUACIÓN Y SU ÁMBITO DE CONTROL.
- 5.- REDUCE LA FRECUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES. EL SISTEMA - TOMA LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES MENORES POR EL DIRECTIVO. ASÍ ESTE EVITA TENER QUE CONTROLAR LOS ASUNTOS BAJO SU SUPERVISIÓN, PARA VER SI ESTÁN BIEN O NO.

- 6.- HACE USO COMPLETO DEL CONOCIMIENTO DE LA TENDENCIA, HISTORIA E INFORMACIONES DISPONIBLES DEL NEGOCIO. SE OBLIGA A VER LA HISTORIA PASADA Y A ESTUDIAR LAS INFORMACIONES RELACIONADAS CON EL NEGOCIO.
- 7.- UTILIZA EN FORMA MÁS COMPLETA AL PERSONAL DE SUELDO ELEVADO EN TRABAJOS DE UTILIDADES ALTAS. DEBIDO A QUE LA DELEGACIÓN ES PLANIFICADA, SE ENCUENTRA RELACIONADA EN FORMA MÁS CUIDADOSA Y ASIGNA LOS PROBLEMAS MÁS COMPLEJOS A LAS PERSONAS CON MÁS TALENTO Y MÁS ALTO SUELDO.
- 8.- IDENTIFICA LAS CRISIS Y LOS PROBLEMAS CRÍTICOS. LA DIRECCIÓN AYUDA A EVITAR APRETAR EL BOTÓN DE ALARMA DE MANERA DESORDENADA E IMPULSIVA.
- 9.- PROVEE MEDIDAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS PARA JUZGAR SITUACIONES Y PERSONAS.
- 10- PERMITE QUE ADMINISTRADORES SIN EXPERIENCIA PUEDAN MANEJAR NUEVAS FUNCIONES, SOLO CON UN MÍNIMO DE EXPERIENCIA Y ADIESRAMIENTO.
- 11- LLAMA LA ATENCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES, TANTO HACIA LAS OPORTUNIDADES COMO A LAS DIFICULTADES. AYUDA A CONTRABALANEAR LA ADMINISTRACIÓN PURAMENTE NEGATIVA DIRIGIDA HACIA EL CONTROL.
- 12- PROPENDE A UN CONOCIMIENTO MÁS COMPRENSIVO DE LOS DIFERENTES SEGMENTOS Y FASES DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA. NO SE PUEDE PRACTICAR LA DIRECCIÓN DE MODO SISTEMÁTICO, SIN UNA CONTÍNUA RECOLECCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS INFORMACIONES ACERCA DE LA REALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DE SUS OPERACIONES

- 13.- ESTIMULA LAS COMUNICACIONES ENTRE LOS DIFERENTES SEGMENTOS- DE UNA ORGANIZACIÓN. CON SU ENFOQUE EN LOS RESULTADOS, PROCURA SELECCIONAR LAS CAUSAS CON RESULTADOS GENERALES PARA - EL SISTEMA, SIN TOMAR EN CUENTA SU LUGAR EN LA ADMINISTRA - CIÓN.

LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR EXCEPCION

- 1.- ENGENDRA LA IDEA DEL "HOMBRE - ORGANIZACIÓN"
- 2.- DEPENDE FRECUENTEMNTE DE INFORMACIONES NO PRECISAS.
- 3.- REQUIERE UN SISTEMA DE OBSERVACIÓN Y REPORTAJE DE GRAN AM - PLITUD.
- 4.- TIENDE A PROLIFERAR EL PAPELEO.
- 5.- SUPONE A MENUDO UNA ESTABILIDAD QUE NO ES FRECUENTE EN LOS - ASUNTOS DE LA EMPRESA.
- 6.- LA AUSENCIA DE EXCEPCIONES PUEDE DAR A LA ADMINISTRACIÓN UN FALSO SENTIDO DE SEGURIDAD.
- 7.- GUARDA SILENCIO, EN CUANTO A LAS CONDICIONES NO PREDETERMI - NADAS COMO CRÍTICAS.
- 8.- LOS ESTÁNDARES DE COMPARACIÓN TIENDEN A VOLVERSE OBSOLETOS.
- 9.- ALGUNOS FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA SON DIFÍCILES DE ME - DIR.

RESPONSABILIDADES EN LA ADMINISTRACION POR EXCEPCION

1.- INTUICION

LA RELACIÓN ENTRE EL DESEO DE DECIDIR Y LA ACCIÓN ESCOGIDA, ES, FRECUENTEMENTE INDEFINIDA. ALGUNOS PROBLEMAS PUEDEN SER DECIDIDOS POR LA INTUICIÓN Y OTROS SON MÁS COMPLICADOS PARA SOLUCIONES RACIONALES Y LÓGICAS. PERMITEN ENTREGAR UNA IDEA NO UNA RESPUESTA.

2.- CARACTER

EN LOS ASUNTOS DE LOS NEGOCIOS, LO QUE CUENTA ES EL CARÁCTER, MÁS QUE EL INTELLECTO; EL CONTROL DE SÍ MISMO, MÁS QUE EL GENIO. LO QUE CUENTA ES LA PACIENCIA Y EL JUICIO DADO COMO RESULTADO DE LA DISCIPLINA.

3.- CONFIANZA

SE DEBE TENER UNA VISIÓN DEPENDIENTE DEL FUTURO. BASADO EN LA INTUICIÓN Y EN LA VISIÓN, ÉL HA DISCERNIDO DÓNDE PUEDE O DEBERÍA ESTAR LA COMPAÑÍA MAÑANA. CUANDO SE LLEGA JUSTAMENTE A ESO, LO QUE ANSIAN POR SOBRE TODAS LAS COSAS LA MAYORÍA DE LOS GERENTES Y LOS SUBORDINADOS ES EL DISPONER DE DIRIGENTES QUE PAREZCAN SABER HACIA DÓNDE VAN, Y POR SUPUESTO QUE SE DIRIGEN A UN OBJETIVO, AL CUAL TODOS DESEARÍAN LLEGAR.

4.- RESPONSABILIDAD

CUANDO LA ORGANIZACIÓN SE MUEVE CON FACILIDAD, LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SON DE RUTINA. EL ÉXITO APARECE SER LA COSA MÁS FÁCIL DEL MUNDO, PERO CUANDO LAS COSAS VAN MAL Y LAS DECISIONES DE RUTINA NO NOS LLEVAN A RESULTADOS BRILLANTES,

ENTONCES ES MEJOR QUE LOS MUCHACHOS SE ALEJEN Y SE HAGAN -
CARGO LOS HOMBRES.

5.- PROFUNDIDAD

FRENTE A UNA DECISIÓN APARECE DE MANIFIESTO QUE LO QUE MÁS-
DESESPERADAMENTE NECESITA UN EJECUTIVO: LA PERSPECTIVA. DE-
BE DESARROLLAR:

- 1.- UNA CONSECUENTE CONSIDERACIÓN DEL APOYO QUE SU POSICIÓN
PUEDE EJERCER EN UNA DETERMINADA SITUACIÓN.
- 2.- ÁMBICIÓN DE ACTUACIONES SEGURAS Y CONSISTENTES, PERO NO
PERFECTAS.

6.- COORDINACION

ES LA CAPACIDAD HUMANA DE APLICAR LA RETROALIMENTACIÓN DE -
AYER EN LOS PLANES DE HOY, QUE SE TRADUCIRÁ EN LOS RESULTA-
DOS DE MAÑANA, EXIGE DE UNA DE LAS DESTREZAS MÁS NECESARIAS
LA HABILIDAD DE COORDINAR. LA COORDINACIÓN DE FUNCIONES, POR
PARTE DE LA DIRECCIÓN EN CADA NIVEL SOCIAL, ES LA VERDADERA
RETROALIMENTACIÓN QUE MANTIENE A UN GRUPO ORGANIZADO DE PER-
SONAS EN UN CURSO CONSTANTE.

I.6 INFORMES DE RESULTADOS PARA CONTROL DE LA DIRECCION

LOS INFORMES DE RESULTADOS CON DESTINO AL USO INTERNO DE LA DIRECCIÓN, CONSTITUYEN PARTE IMPORTANTE DE UN SISTEMA COMPLETO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES.

EL PROPÓSITO DEL INFORME DE RESULTADOS PARA EL CONTROL DE LA DIRECCIÓN, SE CENTRA EN: 1).- ALGUNOS DE LOS PRINCIPIOS QUE DEBEN OBSERVARSE AL ESTABLECER UN SISTEMA DE INFORMES DE RESULTADOS, Y 2).- LAS CARACTERÍSTICAS Y LA MECÁNICA DE UN SISTEMA INTEGRADO DE INFORMES DE RESULTADOS QUE SE ENLACEN DIRECTAMENTE CON EL PLAN ANUAL DE UTILIDADES Y LOS RESULTADOS REALES DE LAS OPERACIONES, SEGÚN SE PRESENTE EN LOS INFORMES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD. LA FASE DE PRESENTACIÓN DE INFORMES DE RESULTADOS DE UN PROGRAMA COMPLETO DE PRESUPUESTOS ES DECISIVO Y LA FORMA EN QUE SE MANTENDRÁ A SU VEZ EFECTO SIGNIFICATIVO SOBRE LA MEDIDA EN QUE SE ALCANCEN LAS METAS Y FINES PLANIFICADOS.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS INFORMES

1.- INFORMES EXTERNOS

INCLUYEN LOS INFORMES A LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES, LAS COMISIONES REGULADORAS, LOS ACREEDORES, LAS AGENCIAS DE INVESTIGACIÓN Y OTROS GRUPOS EXTERNOS SIMILARES AJENOS A LA DIRECCIÓN ACTIVA. FRECUENTEMENTE ESTOS INFORMES SON EXTENSOS Y COMPRENDEN UN ASPECTO IMPORTANTE DE LAS ACTIVIDADES GENERALES DE LA EMPRESA EN CUANTO A PRESENTACIÓN DE INFORMES.

2.- INFORMES A LOS DUEÑOS

INCLUYEN EL INFORME ANUAL TRADICIONAL AL DUEÑO Y OTROS INFORMES EN RELACIÓN CON PROBLEMAS A PARTIDAS DE INTERÉS ESPECIAL. ESTOS INFORMES SE BASAN EN LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS Y POR LO COMÚN PRESENTAN DATOS QUE HAN ESTADO SUJETOS A LA AUDITORÍA DE CONTADORES PÚBLICOS INDEPENDIENTES.

3.- INFORMES INTERNOS

SON PRESENTADOS DENTRO DE LA EMPRESA PARA USO INTERNO. A FINES DE LA EXPOSICIÓN, ESTOS INFORMES SE SUBDIVIDEN EN TRES.

- A).- INFORMES ESTADÍSTICOS - LOS DATOS DE ESTOS INFORMES CONSTITUYEN LA HISTORIA FINANCIERA Y OPERATIVA DETALLADA DE LA EMPRESA.
- B).- INFORMES ESPECIALES - SON INTERNOS, SE PREPARAN IRREGULARMENTE, ESTÁN RELACIONADOS CADA UNO CON UN PROBLEMA ESPECÍFICO.
- C).- INFORME DE RESULTADOS - SUELEN PREPARARSE A BASE MENSUAL Y SIGUEN UN FORMATO UNIFORME DE PERÍODO A PERÍODO; DISEÑADO PARA FACILITARLE EL CONTROL INTERNO A LA DIRECCIÓN. DAN INFORMACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS REALES COMPARADOS CON FINES PRESUPUESTARIOS.

INDEPENDIEMENTE DEL TAMAÑO, TODAS LAS EMPRESAS TIENEN LA NECESIDAD DE INFORMES QUE ABARQUEN LAS CATEGORÍAS ENUMERADAS A MEDIDA QUE UNA EMPRESA CAMBIA Y CRECE, EL SISTEMA DE INFORMES FINANCIEROS TIENE QUE ADAPTARSE PARA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES CAMBIANTES.

LOS INFORMES FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACION

LA DIRECCIÓN DE LOS NEGOCIOS TIENE QUE CONFIAR EN LAS INVESTIGACIONES CONTENIDAS EN LOS INFORMES DESARROLLADOS DENTRO DE LA EMPRESA, MAS A MEDIDA QUE LAS OPERACIONES SE VUELVEN MÁS-COMPLEJAS, PORQUE LA DIRECCIÓN NO PUEDE OBSERVAR, ANALIZAR Y REUNIR FÁCILMENTE LOS HECHOS RELACIONADOS CON LAS OPERACIONES. LOS INFORMES CONCERNIENTES A LA SITUACIÓN FINANCIERA SON ESENCIALES PARA TODAS LAS DECISIONES DE POLÍTICA DIRECTIVA.

CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LOS INFORMES DE RESULTADOS

SE NECESITA MUCHO TIEMPO Y ESFUERZO PARA EL DESARROLLO DE PLANES REALISTAS DE LA EMPRESA, PORQUE LAS ACTIVIDADES DE LAS SUBUNIDADES DE LA EMPRESA TIENEN QUE CENTRARSE EN LOS FINES COMUNES DE ÉSTA. EL CONTROL SE CONVIERTE EN UN ASPECTO INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN EFICIENTE. EL CONTROL INCLUYE FACETAS; ENTRE LAS MÁS IMPORTANTES ESTÁN LOS INFORMES INTERNOS DE RESULTADOS QUE DEBEN SER:

- 1.- AJUSTADOS A LA ESCRITURA ORGANIZATIVA.
- 2.- DISEÑADOS PARA QUE LA DIRECCIÓN PUEDA HACER USO DEL PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN.
- 3.- REPETIDOS Y RELACIONARSE CON PERÍODOS ESPECÍFICOS Y CORTOS.
- 4.- ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DEL PRINCIPAL USUARIO.
- 5.- SENCILLOS Y COMPENSIBLES Y CONTENER SOLAMENTE INFORMACIÓN ESENCIAL.

- 6.- EXACTOS Y EXPRESIVOS DE LAS DISTINCIONES DE IMPORTANCIA.
- 7.- PREPARADOS Y PRESENTADOS CON PRONTITUD.
- 8.- DE TONO CONSTRUCTIVO.

EL FORMATO BASICO DE LOS INFORMES DE RESULTADOS

LOS TRES PRIMEROS CRITERIOS ENUMERADOS ANTERIORMENTE PRECISAN EL FORMATO BÁSICO TOCANTE AL PROCEDIMIENTO QUE DEBE SEGUIRSE EN EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE LOS INFORMES DE RESULTADO. EL SISTEMA DE ÉSTOS DEBE AJUSTARSE A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA. DEBE HABER UN INFORME DE RESULTADOS SEPARADO POR CADA CENTRO DE RESPONSABILIDAD COMENZANDO CON EL NIVEL MÁS BAJO.- LOS RESULTADOS SE COMPARAN A LOS PLANES, METAS Y NORMAS PARA QUE LAS DIFERENCIAS LLAMEN LA ATENCIÓN DEL DIRECTOR EN CUANTO A LOS RESULTADOS BUENOS, MALOS Y SATISFACTORIOS. LAS VARIACIONES CON RESPECTO A LOS PLANES SEÑALAN A QUIENES TIENEN LA AUTORIDAD QUE HAY QUE INVESTIGAR Y ADAPTAR MEDIDAS DE CORRECCIÓN, RECOMENDACIÓN O MODIFICACIÓN.

ADAPTAR LOS INFORMES DE RESULTADO A LAS NECESIDADES DEL USUARIO

EN EL DISEÑO DE INFORMES A PROPÓSITO PARA EL USUARIO PRINCIPAL HAY QUE PRESTAR ATENCIÓN AL MÉTODO DE PRESENTACIÓN. LOS EJECUTIVOS QUE VAN A USAR LOS INFORMES TIENEN ANTECEDENTES, MÉTODOS DE TRABAJO, PERSONALIDADES Y PREFERENCIAS PERSONALES - -

DISTINTAS. LOS EJECUTIVOS QUE TIENEN EXPERIENCIA EN CONTRALORÍA PUEDEN PREFERIR DATOS TABULARES Y DETALLADOS, EN TANTO QUE QUIENES TIENEN EXPERIENCIA EN INGENIERÍA SUELEN PREFERIR LAS PRESENTACIONES EN GRÁFICAS Y DATOS MUY RESUMIDOS. DEBIDO A QUE LOS EJECUTIVOS CON ANTECEDENTES EN VENTAS TIENDEN A MENOSPRECIAR LOS INFORMES FINANCIEROS, SE PONE A DURA PRUEBA EL INGENIO DE LOS RESPONSABLES DEL DISEÑO Y LA PREPARACIÓN DE LOS INFORMES FINANCIEROS DESTINADOS A AQUÉLLOS.

LOS MEDIOS DE PRESENTACIÓN DE LOS DATOS FINANCIEROS PUEDEN CLASIFICARSE EN GENERAL DE LA MANERA SIGUIENTE:

- 1.- ESCRITOS - ESTADOS FINANCIEROS FORMALES, ESTADÍSTICAS-TABULADAS, NARRACIONES Y EXPRESIONES QUE USEN PALABRAS.
- 2.- GRÁFICOS - GRÁFICOS, DIAGRAMAS Y FOTOGRAFÍAS.
- 3.- ORALES - REUNIONES DE GRUPOS, CONFERENCIAS CON INDIVIDUOS.

UNA EMPRESA NO DEBE LIMITARSE AL USO DE UN SÓLO MEDIO. ALGUNAS EMPRESAS HAN ADOPTADO MODELOS DE COMBINACIÓN QUE RESULTAN MUY EFICIENTES.

MUCHOS EJECUTIVOS SUPERIORES PREFIEREN LOS RESÚMENES NARRATIVOS DE LOS INFORMES INTERNOS, PORQUE TIENEN OPORTUNIDAD DE HACER PREGUNTAS Y TRAER A COLACIÓN PUNTOS QUE NO ESTÁN CLAROS, ASEGURANDO LA COMPRENSIÓN Y COMUNICACIÓN EXCELENTE.

PRESENTENSE INFORMES SENCILLOS Y ESENCIALES

EN EL DISEÑO Y PREPARACIÓN DE LOS INFORMES DE RESULTADOS - ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA QUE EL LECTOR POR LO GENERAL NO ES CONTADOR Y QUE EL INFORME DEBE SATISFACER AL USUARIO Y NO A QUIEN LO PREPARA. LOS TÍTULOS Y ENCABEZAMIENTOS CORRIENTES DEBEN SER DESCRIPTIVOS, LOS ENCABEZAMIENTOS COLUMNARES Y LOS TÍTULOS LATERALES DEBEN IDENTIFICAR CLARAMENTE LOS DATOS PRESENTADOS, EVITÁNDOSE LA TECNOLOGÍA TÉCNICA.

LOS INFORMES NO HAN DE SER DEMASIADO LARGOS NI COMPLICADOS; DEBEN EVITARSE LAS TABULACIONES EXTENSAS Y COMPLEJAS DE CIFRAS; HAY QUE ELIMINAR LA INFORMACIÓN NO ESENCIAL.

MINIMICE LA BRECHA DE TIEMPO ENTRE
LA DECISION Y EL INFORME

LOS EJECUTIVOS, SUPERVISORES Y CAPATACES ESTÁN OCUPADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES, TAMBIÉN ESTÁN INCLUIDOS DE ADOPCIÓN DE DECISIONES. LA SUMA DE ESTAS DECISIONES DETERMINA EL ÉXITO O FRACASO DE LA EMPRESA EN CONJUNTO Y DE SU SEGMENTO. POR LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE ADOPCIÓN DE DECISIONES Y SU EFECTO INMEDIATO Y CONTÍNUO SOBRE LA EFICIENCIA, LA BRECHA ENTRE EL PUNTO DE DECISIONES Y EL DE PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES SOBRE LOS RESULTADOS DE DICHAS DECISIONES TIENE QUE REDUCIRSE AL MÍNIMO. EN CUALQUIER SITUACIÓN HAY QUE ESPERAR DECISIONES BUENAS COMO MALAS; EL GRADO DE EFICIENCIA GENERAL DEPENDE DE LA RAZÓN DE

LAS BUENAS DECISIONES AL TOTAL DE ÉLLAS. LA PLANIFICACIÓN ANTI-CIPADA REDUCE EL RIESGO DE UN GRAN NÚMERO DE DECISIONES MALAS, - ASÍ, UN SISTEMA ADECUADO DE INFORME DE RESULTADOS MINIMIZA ESTE RIESGO. LA BRECHA DE TIEMPO ENTRE EL PUNTO DE DECISIONES Y EL - DE LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES DE RESULTADOS TIENEN QUE MI-NIMIZARSE PORQUE 1.- LAS SITUACIONES Y LOS PROBLEMAS DESFAVO-RABLES SON MÁS SIGNIFICATIVOS PARA EL SUPERVISOR EN EL MOMENTO- EN QUE OCURRE. 2.- CUANTO MÁS TIEMPO DURA UNA SITUACIÓN DESFA- VORABLE ANTES DE SU CORRUPCIÓN, MAYOR ES LA PÉRDIDA FINANCIERA- PARA LA COMPAÑÍA, 3.- CON EL PASO DEL TIEMPO HAY TENDENCIA A - CONSIDERAR LA INEFICIENCIA COMO NORMAL O LO MEJOR QUE PODEMOS - HACER DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS.

PROCEDIMIENTOS DIRECTIVOS DE VIGILANCIA CONTINUADA

LOS PROCEDIMIENTOS DE VIGILANCIA CONTINUADA CONSTITUYEN UN ASPECTO MUY IMPORTANTE DEL CONTROL EFECTIVO.

LOS PROCEDIMIENTOS DE VIGILANCIA CONTINUADA POR ALGUNAS EM PRESAS SON CONFERENCIAS CONSTRUCTIVAS EN LAS QUE SE DISCUTEN - LAS CAUSAS Y SE TOMAN DECISIONES EN CUANTO A MEDIDAS CORRECTI - VAS. LOS PROCEDIMIENTOS DE VIGILANCIA CONTINUADA DEBEN COMENZAR AL NIVEL DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR. DEBEN ADOPTARSE DE ACCIONES- EN REALCIÓN CON LOS MEDIOS E INSTRUMENTOS DE CORREGIR LAS CONDI- CIONES NO SATISFACTORIAS. DEBE DARSE IGUAL CONSIDERACIÓN A LAS - VARIACIONES FAVORABLES PARA: 1).- DETERMINAR SI LOS FINES FUE - RON O NO REALIZADOS.

2).- DAR RECONOCIMIENTO A LOS RESPONSABLES DEL COMPORTAMIENTO -
ELEVADO. 3).- TRANSFERIR, SI ES POSIBLE, ALGUNA PARTE DEL CONQ
CIMIENTO TÉCNICO A OTRAS SUBDIVISIONES DE LA EMPRESA.

CAPITULO II

- II.1 EL PRESUPUESTO DE VENTAS
- II.2 PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN, INVENTARIOS,
MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA,
GASTOS INDIRECTOS
- II.3 EL PRESUPUESTO DE COMPRAS
- II.4 EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN
- II.5 EL PRESUPUESTO DE BIENES DE CAPITAL

II.1 EL PRESUPUESTO DE VENTAS

EL PRONÓSTICO DE VENTAS ES EL FULCRO O PUNTO DE APOYO DEL CUAL DEPENDEN TODAS LAS FASES DEL PLAN DE UTILIDADES. EL PRONOSTICAR LAS VENTAS ES UNA TAREA QUE TIENE MUCHAS INCERTIDUMBRES. UNA MULTITUD DE FACTORES AFECTAN LAS VENTAS, INCLUYENDO LAS POLÍTICAS DE PRECIO, EL GRADO DE COMPETENCIA INTERINDUSTRIAL Y DENTRO DE LA INDUSTRIA, EL INGRESO DISPONIBLE, LA ACTITUD DE LOS COMPRADORES, LA APARICIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, Y LAS CONDICIONES ECONÓMICAS. SIN EMBARGO, MUCHAS COMPAÑÍAS GRANDES HAN DESARROLLADO TÉCNICAS MUY REFINADAS PARA HACER SUS PRONÓSTICOS Y PUEDEN LOGRAR REGULARMENTE UNA REALIZACIÓN DE VENTAS DEL 97 POR CIENTO O 98 POR CIENTO. LA RESPONSABILIDAD DE ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE VENTAS QUEDA CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS. EL PRONÓSTICO PUEDE REALIZARSE A DIFERENTES NIVELES DE LA COMPAÑÍA, COMO SE MUESTRA EN EL SIGUIENTE FLUJO DE DATOS PRONÓSTICOS DE VENTAS.

NIVEL DE ACTIVIDAD

DATOS UTILIZADOS

NIVEL DE LA COMPAÑÍA

GASTOS PROPUESTOS DE PUBLICIDAD

FACILIDADES DISPONIBLES

TENDENCIA ECONÓMICA NACIONAL

NIVEL DE DIVISIÓN

ANÁLISIS DE TENDENCIAS

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

INVESTIGACIÓN DE MOTIVACIÓN

PEDIDOS ATRASADOS

NIVEL DE DISTRITO
NIVEL DEL CLIENTE

POTENCIALES DEL MERCADO
ESTIMADOS DE LOS VENDEDORES

ANALISIS DE TENDENCIAS

HAY TRES TIPOS DE TENDENCIAS EN LAS VENTAS QUE SON SIGNIFICATIVAS PARA LOS PROPÓSITOS DE PREDICCIÓN: TENDENCIAS SECULARES O SEA A LARGO PLAZO, TENDENCIAS CÍCLICAS Y TENDENCIAS ESTACIONALES.

LAS TENDENCIAS SECULARES, O DE LARGO PLAZO, PUEDEN CALCULARSE TRAZANDO LOS DATOS DE VENTAS SOBRE UNA BASE PROMEDIO MÓVIL. LAS TENDENCIAS CÍCLICAS REFLEJAN LA PRESIÓN DE LOS CICLOS-COMERCIALES SOBRE LAS VENTAS. PUEDEN TRAZARSE AL COMPUTAR EL PORCENTAJE DE DESVIACIÓN ENTRE LA TENDENCIA A LARGO PLAZO Y LAS VENTAS REALES ANUALES. LAS TENDENCIAS SECULARES Y CÍCLICAS SON IMPORTANTES PARA LAS PROYECCIONES DE VENTAS A LARGO PLAZO.

PRÁCTICAMENTE TODOS LOS NEGOCIOS ESTÁN SUMAMENTE SUJETOS A ALGUNA VARIACIÓN ESTACIONAL EN LAS VENTAS. LAS TENDENCIAS ESTACIONALES PUEDEN DETERMINARSE AL TRAZAR LAS VENTAS MENSUALES DURANTE VARIOS AÑOS Y AL MOSTRAR SU VARIACIÓN DEL PROMEDIO MENSUAL DE CADA AÑO. SERÍA INGENUO SUPONER QUE LAS TENDENCIAS DE VENTAS CONTINUARÁN AUTOMÁTICAMENTE EN LA MISMA DIRECCIÓN CON EL MISMO ÍNDICE DE CRECIMIENTO. PARA FINES DE PREDICCIÓN, LAS TENDENCIAS DE VENTAS SON PRÁCTICAMENTE INÚTILES EN LOS PUNTOS EN QUE CAMBIAN LAS TENDENCIAS ECONÓMICAS O CUANDO LAS CONDICIONES-

DEL MERCADO ESTÁN CAMBIANDO RÁPIDAMENTE. LA PROBABLE CONTINUA -
CIÓN DE UNA TENDENCIA DEBE INFERIRSE DE LA LÓGICA DE LA SITUA -
CIÓN. SI UNA COMPAÑÍA RECIÉN HA INTRODUCIDO UN PRODUCTO MEJORA -
DO, SE PUEDE SUPONER QUE SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO SEGUIRÁ
CRECIENDO HASTA QUE OTROS PUEDAN COMPETIR CON ÉLLA. UNA TENDEN -
CIA EN LAS VENTAS PASADAS PUEDE AÚN LLEGAR A PRODUCIR UNA TEN -
DENCIA OPUESTA, EN EL FUTURO CERCAÑO.

INDICADORES ECONOMICOS Y ANALISIS DE CORRELACION.

UN INDICADOR ECONÓMICO ES UN ÍNDICE ESTADÍSTICO (VARIABLE -
INDEPENDIENTE) QUE ESTÁ ESTRECHAMENTE CORRELACIONADO CON OTRO -
ÍNDICE (VARIABLE DEPENDIENTE) Y QUE PUEDE SER USADO AL PREDECIR
VALORES PARA ÉSTE. EL PROBLEMA AL PRONOSTICAR RADICA EN DESCU -
BRIR CUÁLES SON LOS INDICADORES PERTINENTES, DETERMINAR SU CON -
FIABILIDAD Y ASEGURARSE SI ESTÁN SOBRE O POR DEBAJO DE LOS ÍNDI -
CES DEPENDIENTES.

INVESTIGACION DE MOTIVACION

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, SE HAN DESARROLLADO TÉCNICAS ESPECIA -
LES DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO, QUE SE LLAMAN INVESTIGACIÓN -
DE MOTIVACIÓN PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN DEL CLIENTE. ES MUY PRON -
TO PARA EVALUAR LA INVESTIGACIÓN DE MOTIVACIÓN, HAY INDICACIO -
NES DE QUE JUGARÁ UN PAPEL CADA VEZ MÁS IMPORTANTE EN LOS PRESU -
PUESTOS DE VENTAS Y EN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON LA PUBLI -
CIDAD Y DISEÑO DE PRODUCTOS.

ESTIMADOS DE VENDEDORES

MUCHAS COMPAÑÍAS REQUIEREN QUE SUS VENDEDORES PREPAREN ESTIMADOS ANUALES DE LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS, YA QUE CONOCEN MEJOR LAS CONDICIONES LOCALES DE EL POTENCIAL DE LOS CLIENTES.- LOS ESTIMADOS DE LOS CLIENTES SE COMBINAN A NIVEL DISTRITAL Y SE RELACIONAN CON LOS PRONÓSTICOS ESTADÍSTICOS. ESTOS ESTIMADOS ESTIMULAN EL INTERÉS DE LOS VENDEDORES EN PRESUPUESTAR.

DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS A CORTO PLAZO INCLUYE DETALLES CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA, EL PRODUCTO Y EL TIEMPO. UN PLAN DE DISTRIBUCIÓN TERMINADO DEBE INDICAR, ADEMÁS DEL VOLUMEN ANUAL EN UNIDADES Y LOS INGRESOS EN CIFRAS MONETARIAS, LAS VENTAS POR SUBDIVISIONES DE ORGANIZACIÓN -TERRITORIOS DE VENTAS , VENTAS POR MES O POR TRIMESTRE, O AMBAS COSAS, Y VENTAS POR PRODUCTOS-, PUEDE VERSE QUE UN PLAN COMPLETO DE VENTAS PARA UN NEGOCIO DE TAMAÑO MEDIANO A GRANDE INCLUYE MECÁNICAMENTE NUMEROSOS ESTADOS SUBSIDIARIOS DETALLADOS - ADEMÁS DEL RESUMEN. EL GERENTE RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE VENTAS ESTÁ EN CONDICIONES DE DESARROLLAR EL PRONÓSTICO DE VENTAS CON LA AYUDA DE SUS AUXILIARES.

UN IMPORTANTE COMPLEMENTO DEL PRONÓSTICO DE VENTAS SERÍA UN INFORME PREPARADO POR EL EJECUTIVO FINANCIERO, EL CUAL REFLEJARÍA DE MANERA GENERAL EL APROXIMADO POTENCIAL DE UTILIDADES -

DEL PLAN PROPUESTO, ÉSTE INCLUIRÍA UNA PROYECCIÓN GENERAL, POR PARTE DEL EJECUTIVO FINANCIERO DE LOS DEMÁS COSTOS Y GASTOS QUE SE GENERARÍAN PARA ALCANZAR EL VOLUMEN DE VENTAS PROYECTADO. -- NORMALMENTE DEBE FORMULARSE DE UN ANÁLISIS GENERAL DE COSTOS, - VOLÚMENES Y UTILIDADES. ÉSTA PROYECCIÓN PROVISIONAL DE LAS UTILIDADES HECHA POR EL EJECUTIVO FINANCIERO REPRESENTARÍA MÁS DETALLADAMENTE UN PRIMER BORRADOR Y CUANDO SE COMPLETARAN Y APROBARAN LOS PLANES DE UTILIDADES DE LOS DEMÁS FUNCIONARIOS, SERÍA MÁS FORMALMENTE PRESENTADA.

EL GERENTE DE LA FUNCIÓN DE VENTAS ES RESPONSABLE DEL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD, PUES DICHO - PROGRAMA FORMARÁ LA BASE DE LAS PROVISIONES PRESUPUESTARIAS EN CUANTO A ESTAS ACTIVIDADES.

REQUISITOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

LOS PASOS QUE DEBEN DARSE AL DESARROLLAR UN PLAN DE VENTAS EN UNA COMPAÑÍA EN PARTICULAR TIENEN QUE DEPENDER DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MISMA Y DEL MEDIO EN QUE OPERA. GENERALIZANDO- PRESENTAREMOS LOS PRINCIPALES PASOS:

COLOCAR LOS CIMIENTOS:

- 1.- EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES PERTINENTES QUE AFECTAN A LA EMPRESA.
- 2.- ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.
- 3.- DESARROLLO DE LAS DIRECTRICES A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA.

ACTIVIDADES DE PRESUPUESTO DE VENTAS:

- 4.- ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICOS DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS FUTURAS A BASE NACIONAL Y HASTA INTERNACIONAL. EN GENERAL, SON TRES LOS ENFOQUES USADOS POR LAS EMPRESAS AL EVALUAR Y PRONOSTICAR LAS CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES. UN ENFOQUE USADO POR MUCHAS FIRMAS ES FORMAR UN GRUPO DE PLANA MAYOR ESPECIAL PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO. EL PERSONAL DE ESTE GRUPO ESTÁ INTEGRADO CASI TODO ÉL POR ECONOMISTAS Y ESTADÍSTICOS ESPECIALMENTE ADIESTRADOS Y CON EXPERIENCIA EN ESTA CLASE DE TRABAJO. OTRO ENFOQUE IMPLICA UNA DEPENDENCIA PRINCIPAL DE LA ASISTENCIA PROFESIONAL EXTERNA PARA GUIAR Y AYUDAR EN LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ECONÓMICO GENERAL EN CUANTO AFECTA A LA EMPRESA. UN TERCER ENFOQUE GIRA ALREDEDOR DEL "JUICIO CONSIDERADO" DE LOS EJECUTIVOS SUPERIORES, CON POCO O NADA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS Y ECONÓMICOS FORMALES HECHOS EN LA EMPRESA.
- 5.- PRONÓSTICOS Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR LOS POTENCIALES FUTUROS. ESTOS TIPOS DE ANÁLISIS PUEDEN SEGUIR EL PATRÓN GENERAL INMEDIATAMENTE ANTES PARA LOS ANÁLISIS ECONÓMICOS MÁS GENERALES.
- 6.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS VENTAS PASADAS DE LA EMPRESA POR PERÍODOS INTERMEDIOS, PRODUCTOS, TERRITORIOS DE VENTAS, CLIENTES, TAMAÑO DE LOS PEDIDOS, VENDEDORES Y ASÍ SUCESIVAMENTE. NO ES RARO REALIZAR UNA ENCUESTA ENTRE LOS

PRINCIPALES CLIENTES DE LA COMPAÑÍA CON EL FIN DE EVALUAR -
LA DEMANDA TOTAL PARA UN PERÍODO ESPECÍFICO EN LO FUTURO.

- 7.- DESARROLLO DE PRONÓSTICOS DE VENTAS BASADOS EN LOS ANÁLISIS PRECEDENTES, DE ORDINARIO POR LOS ESPECIALISTAS DE PLANA MA YOR.

APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE LA DIRECCIÓN:

- 8.- EVALUACIÓN POR LA DIRECCIÓN DE LAS LIMITACIONES DE LA COMPAÑÍA, TALES COMO LA CAPACIDAD DE LA FÁBRICA, LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAL, LOS RECURSOS DE CAPITAL Y LA OBTENCIÓN DE-SUMINISTROS Y MATERIALES.
- 9.- ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA RESPECTO A - ESTRATEGIAS QUE AFECTARÁN LAS EXPECTATIVAS DE VENTAS. EJEMPLOS DE ESAS POLÍTICAS SON LAS DECISIONES CONCERNIENTES A - LOS PROGRAMAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN, EL DESARROLLO DE - PERSONAL VENDEDOR, LA EXPANSIÓN DE LOS PRODUCTOS, LA EXPANSIÓN DE LOS TERRITORIOS, LA INVESTIGACIÓN, LA POLÍTICA DE - PRECIOS Y LAS EROGACIONES POR LAS ACTIVIDADES DE OBTENER Y- LLENAR PEDIDOS.
- 10- APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS Y DECISIONES DE LA DIRECCIÓN AL PRONÓSTICO DE LAS VENTAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE VENTAS PROVISIONAL QUE COMPRENDA EL PLAN PROMOCIÓN, EL DE GASTOS - DE VENTAS Y DE DISTRIBUCIÓN.

- 11.- LA COMPROBACIÓN FINANCIERA DE LOS EFECTOS SOBRE LAS UTILIDADES DE LOS PLANES PROVISIONALES DE VENTAS Y LOS AJUSTES-RESULTANTES.

- 12.- DESARROLLO DE UN PLAN FINAL DE VENTAS APROBADO POR LA DIRECCIÓN EJECUTIVA A LAS OTRAS FUNCIONES APROPIADAS DEL NEGOCIO PARA USARLO COMO BASE DE LA PLANIFICACIÓN ANTERIOR.

EN LAS EMPRESAS MÁS GRANDES HAY, POR LO GENERAL, UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS QUE ES PRIMORDIALMENTE RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES GENERALES Y ESPECIALIZADAS COMPRENDIDAS EN LA PRONOSTICACIÓN DE VENTAS. PUEDEN REALIZARSE ANÁLISIS DE MERCADOS TANTO CUALITATIVOS COMO CUANTITATIVOS, AUNQUE SE UTILICE UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS O DE ANÁLISIS ECONÓMICO QUE COMPRENDA PERSONAS MUY COMPETENTES, TODAVÍA TIENEN QUE APLICARSE LAS IMPRESIONES DE JUICIO DE LA DIRECCIÓN AL TRADUCIR SUS PRODUCCIONES (PRONÓSTICOS) A PROGRAMAS DE VENTA Y COMPROMISOS DE LA EMPRESA, EN LOS NEGOCIOS MÁS PEQUEÑOS, DE ORDINARIO NO ES POSIBLE TENER UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SEPARADO; EN TAL CASO, LOS EJECUTIVOS DE VENTAS Y OTROS DIRECTORES TIENEN QUE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE ESTA FUNCIÓN ANALÍTICA

FUNDAMENTALMENTE, LOS ESTIMADOS DE VENTAS PUEDEN ORIGINARSE: A) SOBRE EL TERRENO (DEL PERSONAL DE VENTAS), B) EN LA OFICINA PRINCIPAL (EJECUTIVOS DE VENTAS Y GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS). LAS ENCUESTAS TIENDEN A DEMOSTRAR QUE EN LAS EMPRESAS GRANDES LOS ESTIMADOS CASI SIEMPRE SE ORIGINAN EN LA - -

OFICINA PRINCIPAL, MIENTRAS QUE EN LOS NEGOCIOS MÁS PEQUEÑOS -- TIENDEN A ORIGINARSE SOBRE EL TERRENO COMO LA OFICINA PRINCIPAL DEBEN TENER UNA RESPONSABILIDAD DEFINIDA EN LA FORMULACIÓN DE - LOS PLANES FINALES DE VENTAS.

UNO DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES EN LA PRONOSTICACIÓN - DE VENTAS ES EL ANÁLISIS DE LAS VENTAS PASADAS DE LA EMPRESA - POR ESPACIOS DE TIEMPO, PRODUCTOS, TERRITORIO Y ZONAS DE VENTAS VENDEDORES, ETC. POR CONSIGUIENTE, ES ESENCIAL QUE SE MANTENGAN REGISTROS DE CONTABILIDAD QUE INFORMEN SOBRE LAS VENTAS TANTO - EN UNIDADES COMO IMPORTE PARA ESAS Y OTRAS CLASIFICACIONES PERTINENTES. SI PUEDE DISPONERSE FACILMENTE DE TAL INFORMACIÓN, SE CUENTA CON LA BASE PRINCIPAL PARA HACER UNA PRONOSTICACIÓN INTENCIONADA DE LAS VENTAS, PUES LOS RESULTADOS PASADOS SON GENERALMENTE EL MEJOR INDICADOR DE LO QUE PUEDE HACERSE EN UN FUTURO INMEDIATO. SIN EMBARGO, EL ANÁLISIS DE LAS VENTAS PASADAS ES SÓLO UN PASO EN EL DESARROLLO DE UN PLAN DE VENTAS REALISTA. LA APLICACIÓN DE LOS ORDENADORES ELECTRÓNICOS EN EL CAMPO DEL ANÁLISIS DE LAS VENTAS ES MUY ÚTIL.

11.2 EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION

PLANIFICACION DE LOS GASTOS DE DISTRIBUCION

EL PLAN DE DISTRIBUCIÓN REPRESENTA LAS VENTAS PLANEADAS -- SOBRE LAS CUALES SE CONSTRUYE EL PLAN DE UTILIDADES. LOS GASTOS DE DISTRIBUCIÓN INCLUYEN TODOS LOS COSTOS RELATIVOS A LA VENTA, LA DISTRIBUCIÓN Y LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A LOS CLIENTES. - EN MUCHAS COMPAÑÍAS, ESTE ELEMENTO DE COSTO COMPRENDE UN TANTO-POR CIENTO SIGNIFICATIVO DE LOS COSTOS TOTALES. EL PLANEAMIENTO CUIDADOSO DE TALES COSTOS, UNIDO AL CONTROL EFICAZ, AFECTA VITALMENTE AL POTENCIAL DE UTILIDADES DE LA EMPRESA.

HAY DOS ASPECTOS PRINCIPALES EN LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN:

1.- PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN.

EN EL DESARROLLO DE TODO EL PLAN DE OPERACIONES, SEGÚN SE EXPRESA EN EL PLAN ANUAL DE UTILIDADES, ES ESENCIAL LOGRAR UN EQUILIBRIO ADECUADO ENTRE LOS ESFUERZOS (GASTOS) DE VENTAS Y LOS RESULTADOS (INGRESOS) DE LAS VENTAS. ESTE EQUILIBRIO ES EL RESULTADO DE UNA SERIE DE DECISIONES EN CUANTO A LAS OPERACIONES CONCERNIENTES A TODO EL PROGRAMA DE VENTAS. EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y LOS DEMÁS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN PLANEADOS TIENEN QUE ESTAR EN CONCORDANCIA CON EL VOLUMEN DE VENTAS PREVISTO.

2.- CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN

APARTE DE LAS CONSIDERACIONES DE PLANEAMIENTO, ES IMPORTANTE QUE SE DEDIQUE UN ESFUERZO SERIO AL CONTROL DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN, EL CONTROL ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE PORQUE: 1) LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN SON A MENUDO UNA PARTE IMPORTANTE DEL COSTO TOTAL Y 2) TANTO LA DIRECCIÓN DE VENTAS COMO EL PERSONAL DE VENTAS TIENDEN A CONSIDERAR ESOS COSTOS A LA LIGERA Y CASI CON EXTRAVAGANCIA EN ALGUNOS CASOS.

PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION

LA PREPARACIÓN DE LAS VENTAS DEL PRESUPUESTO PRECEDE DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN.

ASUMIENDO QUE EL PROGRAMA DE VENTAS HA SIDO FORMULADO, -
LOS SIGUIENTES PASOS PROVEEN UN ARMAZÓN DE TRABAJO EQUILIBRADO -
PARA EL DESENVOLVIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBU-
CIÓN.

- 1.- DETERMINAR LAS MEJORES CLASIFICACIONES Y SUBCLASIFICA-
CIONES DE GASTOS.
- 2.- CLASIFICAR LOS GASTOS INDIVIDUALES YA SEA EN DIRECTOS-
O INDIRECTOS EN RELACIÓN A LAS DIVISIONES ESTABLECIDAS
ANTERIORMENTE.
- 3.- CLASIFICAR LOS GASTOS INDIVIDUALES DE LOS ARTÍCULOS YA
SEAN VARIABLES, SEMIVARIABLES O FIJOS.
- 4.- ESTIMAR LOS GASTOS INDIVIDUALES DE LOS ARTÍCULOS.
- 5.- EVITAR LAS APRECIACIONES (ESTIMACIONES, CÁLCULOS, PRE-
SUPUESTOS) POR MESES O TRIMESTRES PARA LOGRAR UN MEJOR
CONTROL.
- 6.- PREPARAR EL REPORTE DEL PRESUPUESTO Y SOMETERLO A AQUE-
LLOS RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE VEN-
TAS.

LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN -
ES LA UNIÓN DE LOS RESPONSABLES DE DISTRIBUCIÓN, EJECUTIVOS Y-
CONTADOR O JEFE DE FINANZAS.

LA INFORMACIÓN DADA, A LOS RESPONSABLES DE ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN PERMITE ANALIZAR LAS CUENTAS Y LOS DATOS ESTADÍSTICOS RELATIVOS.

NO SE CONSIDERA QUE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN SON PARTE DEL "COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS" (NO SON COSTOS INCLUIBLES EN LOS INVENTARIOS), POR LO TANTO, NO SE PRESENTA EL PROBLEMA CRÍTICO DE APLICAR TALES COSTOS A PRODUCTOS ESPECÍFICOS, COMO OCURRE CON RESPECTO A LA CARGA FABRIL. ASÍ PUES, PODEMOS CONCEN TRARNOS MÁ S DIRECTAMENTE EN LOS PROBLEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL. SIN EMBARGO, EN MUCHOS CASOS ES DESEABLE CALCULAR LA UTILIDAD POR CADA PRODUCTO, NECESITÁNDOSE POR ELLO UN PRORRATEO FUERA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE ALGUNOS O TODOS LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN. ESAS ASIGNACIONES Y LOS ANÁLISIS CORRESPONDIENTES SON MUCHO MÁ S SIGNIFICATIVOS SI LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN PUEDEN CLASIFICARSE COMO FIJOS Y VARIABLES. LA ALTA DIRECCIÓN NECESITA A MENUDO DATOS SUPLEMENTARIOS TALES COMO LA CONTRIBUCIÓN A LOS BENEFICIOS POR PRODUCTOS, POR CLASES DE CLIENTES, POR ÁREAS DE MERCADOS Y POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

DEBÍA DESARROLLARSE UN PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN SEPARADO POR CADA SUBUNIDAD ORGANIZATIVA (CENTRO DE RESPONSABILIDAD) EN LA FUNCIÓN DISTRIBUTIVA; TÍPICAMENTE ESTO ABARCARÍA SUBUNIDADES DE "OFICINA PRINCIPAL" Y SUBUNIDADES "SOBRE EL TERRENO". EL EJECUTIVO DE DISTRIBUCIÓN TIENE LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE DESARROLLAR LOS PRESUPUESTOS DE DISTRIBUCIÓN; SIGUIENDO EL PRINCIPIO DE LA PARTICIPACIÓN, DEBE ASIGNARSE AL

DIRECTOR DE CADA CENTRO DE RESPONSABILIDAD DIRECTA SOBRE SU PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN EN PARTICULAR. ASÍ PUES, EL DIRECTOR DE PROMOCIÓN SERÍA RESPONSABLE DEL DESARROLLO DEL PLAN DE PROMOCIÓN, Y LOS SUPERVISORES DE VENTAS SOBRE EL TERRENO SERÍAN RESPONSABLES DEL DESARROLLO TANTO DE SUS PLANES DE DISTRIBUCIÓN COMO DE SUS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA. ÉSTOS ÚLTIMOS DEBEN COMPRENDER GASTOS CONTROLABLES Y DEBEN DETALLARSE POR ESPACIOS-INTERMEDIOS DE TIEMPO, EN ARMONÍA CON LAS DIMENSIONES CRONOLÓGICAS DEL PLAN DE UTILIDADES Y POR OTRAS CLASIFICACIONES PERTINENTES.

LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA DESARROLLADOS POR LOS DIRECTORES DE VENTAS RESPECTIVOS DEBEN BASARSE EN UN VOLUMEN PLANEADO DE ACTIVIDAD O PRODUCCIÓN. POR LO GENERAL, LA BASE DE ACTIVIDAD (MÉTODO DE MEDIR LA PRODUCCIÓN O ACTIVIDAD) DE LAS DISTINTAS SUBUNIDADES EN LA FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN ES EL IMPORTE DE LAS VENTAS, POR RAZONES SABIDAS.

AL DESARROLLAR LOS PRESUPUESTOS POR CADA CENTRO DE RESPONSABILIDAD, LOS DIRECTORES TIENEN QUE ACTUAR DE CONFORMIDAD CON LAS DIRECTRICES GENERALES (PREMISAS DE PLANIFICACIÓN) ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN SUPERIOR, LOS PROGRAMAS DE TRABAJO PLANEADOS Y SU PROPIO BUEN CRITERIO. LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA DEBEN SOMETERSE POR LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD AL SIGUIENTE NIVEL DE DIRECCIÓN PARA SU EVALUACIÓN APROBACIÓN Y CONSOLIDACIÓN. LA APROBACIÓN FINAL DE LOS PLANES DE GASTOS ES RESPONSABILIDAD DEL EJECUTIVO SUPERIOR DE VENTAS.-

LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA, YA APROBADOS FINALMENTE, - SE UTILIZAN, POR CONSIGUIENTE COMO BASE: 1) PARA EVALUAR LOS EGRESOS DE EFECTIVO GENERADOS (UNA FUNCIÓN DEL TESORERO); 2) COMO UNA GUÍA (OBJETOS DE GASTOS) PARA EL DIRECTOR EN EL CONTROL DE LAS EROGACIONES DURANTE EL EJERCICIO, Y 3) PARA SU INCLUSIÓN EN LOS INFORMES MENSUALES DE RESULTADOS CONTRA LOS CUALES SE COMPARAN LAS EROGACIONES "REALES".

COMO EN LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LOS COSTOS EN - - OTRAS ÁREAS FUNCIONALES, HAY CIERTO NÚMERO DE PROBLEMAS ESPECIALES AL PRESUPUESTAR LOS GASTOS DE VENTA. SERÍA POCO PRÁCTICO INTENTAR EL TRATAMIENTO COMPLETO O HASTA LA ENUMERACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS DE PROBLEMAS. UN BUEN EJEMPLO DE PROBLEMA QUE NO ENCAJA BIEN ENTRE LOS PROCEDIMIENTOS PRESUPUESTARIOS GENERALES SE REFIERE A LOS GASTOS DE VIAJE DE LOS VENDEDORES. MUCHAS EMPRESAS INFORMAN QUE ELAS PLANEAN Y CONTROLAN ESTOS COSTOS ESPECÍFICOS CON RELACIÓN A LAS VENTAS (BIEN EN UNIDADES O EN IMPORTES DE VENTAS); ES DECIR: SUPONEN QUE ESTE COSTO EN PARTICULAR DEBE AUMENTAR CON EL VOLUMEN DE VENTAS Y VICEVERSA. AL CONTRARIO, MUCHOS EJECUTIVOS DE VENTAS DICEN QUE EN OCASIONES DEBE HACERSE QUE CIERTOS COSTOS VARÍEN INVERSAMENTE CON RELACIÓN A LAS VENTAS A MEDIDA QUE LAS VENTAS DECRECEN, PUEDEN SER ESENCIALES MÁS ESFUERZOS Y VIAJES PARA INVERTIR LA TENDENCIA DE LAS VENTAS ESTE PROBLEMA PARTICULAR, COMO OCURRE CON OTROS PROBLEMAS ESPECIALES, TIENE QUE ANALIZARSE, PLANEARSE Y CONTROLARSE EN EL MEDIO PARTICULAR EN QUE SE PRESENTA. TALES PROBLEMAS ADQUIEREN UN CARÁCTER ENTERAMENTE DISTINTO CUANDO SE ENCUENTRAN EN SITUACIO-

NES NUEVAS. LOS DEMÁS PROBLEMAS ESPECIALES EN LA PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN SE REFIEREN A FLETES, ATENCIONES A LOS CLIENTES, ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍAS DEVUELTAS Y BONIFICACIONES ESPECIALES. EL DESARROLLO DEL PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN LA EMPRESA TÍPICA ES UN EMPEÑO COMPLEJO QUE DEBE COMPRENDER A TODOS LOS DIRECTORES DE DISTRIBUCIÓN.

EL PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DEL EJERCICIO PRESUPUESTARIO DEBE SER RESPONSABILIDAD DIRECTA DE LOS EJECUTIVOS DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALMENTE DEL DIRECTOR DE PUBLICIDAD, POR QUE NO ES CONCEBIBLE QUE PUEDA DESARROLLARSE UN PRESUPUESTO DE VENTAS EXACTO SIN DESARROLLAR AL MISMO TIEMPO PLANES DE PROMOCIÓN DETALLADOS. EL PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN DETALLADO DEBE PRESENTARSE AL COMITÉ DE PRESUPUESTOS JUNTO CON EL PRESUPUESTO DE VENTAS. ES EVIDENTE QUE LOS DOS PRESUPUESTOS DEBEN APROBARSE O DESAPROBARSE COMO SI SE TRATARA DE UNA UNIDAD. ASÍ PUES, EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS RECIBE EL PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN DETALLADO Y APROBADO PARA SU INCORPORACIÓN AL PLAN DE UTILIDADES COMPLETO. EN GRAN MEDIDA, EL CONTROL SE LOGRA A TRAVÉS DE INFORMES DE ACTIVIDADES Y EROGACIONES REALES HASTA LA FECHA COMPARADAS CON LAS ASIGNACIONES PARA PUBLICIDAD HASTA LA FECHA, SEGÚN INDICA EL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD.

PASOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN

- 1.- RECIBE EL DATO DE VENTAS EN UNIDADES POR PRODUCTOS EN FORMA MENSUAL.
- 2.- CON BASE EN EL DATO ANTERIOR Y LAS HOJAS DE COSTOS ESTIMADOS HACE LOS CÁLCULOS DE GASTOS DIRECTOS DE VENTA Y DE REPARTO.
- 3.- RECIBE EL DATO CORRESPONDIENTE A IMPUESTOS A PAGAR POR VENTAS.
- 4.- ANOTA EL DATO ANTERIOR EN SU HOJA DE PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE.
- 5.- CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS ELABORA SU PRESUPUESTO.
- 6.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN.

11.3 PRESUPUESTOS DE PRODUCCION, INVENTARIOS, MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA Y GASTOS INDIRECTOS.

PRESUPUESTOS DE PRODUCCION

EL PRESUPUESTO DE VENTAS ESTABLECE UN PRONÓSTICO DE LA DEMANDA Y SIRVE DE BASE PARA FORMULAR EL DE LA PRODUCCIÓN, LA CANTIDAD DE ARTÍCULOS QUE HAN DE VENDERSE SERÁ EL FACTOR DETERMINANTE PARA ESTABLECER UN PLAN DE PRODUCCIÓN PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO POR EL PRESUPUESTO. ES IMPORTANTE PLANEAR LA PRODUCCIÓN EN TAL FORMA QUE SIEMPRE QUE SE TENGAN SUFICIENTES PRODUCTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE VENTAS, TAMBIÉN ES IMPORTANTE PRODUCIR ARTÍCULOS DE LA MEJOR CALIDAD Y EL COSTO MÁS BAJO POSIBLE.

PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO TENEMOS LO SIGUIENTE, EN LAS EMPRESAS QUE PRODUCEN UNO O MUY POCOS ARTÍCULOS, EL CALENDARIO DE PRODUCCIÓN REAL PUEDE SER EL MISMO ESTABLECIDO EN EL PRESUPUESTO, PERO CUANDO SE FABRICAN CIENTOS DE PRODUCTOS ES MUY DIFÍCIL QUE ASÍ SUCEDA. AÚN CUANDO NO SE PUEDA SEÑALAR UNA REGLA GENERAL, ES CONVENIENTE, TENER UN ENCARGADO DE PREPARAR CÉDULAS, DIARIAS, SEMANALES, QUINCENAL O MENSUALMENTE PARA QUE EN LA FECHA NECESARIA ENVÍE A PRODUCCIÓN LAS LISTAS DE LOS PRODUCTOS QUE HAN DE ELABORARSE, INDICANDO LAS CANTIDADES QUE CONSIDERA PUEDEN PRODUCIRSE A LOS COSTOS MÁS BAJOS Y QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DE VENTAS.

EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN PUEDE O NO ESTAR INFLUÍDO POR FACTORES ESTACIONALES, DEPENDIENDO DE LAS CIRCUNSTANCIAS Y DE LA POLÍTICA DE LA ADMINISTRACIÓN, PERO EN CUALQUIER CASO, SU MÓDULO SERÁ DIFERENTE AL PRESUPUESTO DE VENTAS, ÉSTE PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ESTABILIZARÁ LA PRODUCCIÓN AL MISMO NIVEL, CUANDO MENOS DURANTE UN PERÍODO DE TIEMPO SUSTANCIAL, AÚN CUANDO HAY UN NIVEL MÁS DE PRODUCCIÓN EN EL CURSO DEL AÑO.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

ENCONTRAR EL NIVEL ÓPTIMO DE INVENTARIOS QUE DEBEN MANTENERSE NO ES UNA TAREA FÁCIL, DEBIDO A LOS FACTORES QUE DEBEN SATISFACERSE. LAS EXISTENCIAS DEBEN ASEGURAR LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS EN CANTIDADES SUFICIENTES PARA CUBRIR TODAS LAS VENTAS POSIBLES, DEBEN TOMAR EN CONSIDERACIÓN LAS FLUCTUACIONES ESTACIONALES DE ESTAS VENTAS, Y DEBEN PREVER LAS POSIBLES DIFICULTADES DE ABASTECIMIENTO, LOS INVENTARIOS POR CONSIGUIENTE NO PUEDEN MANTENERSE A UN NIVEL CONSTANTE Y POR ESO ES NECESARIO CONTROLAR ÉSTO ESTABLECIENDO LÍMITES PERMISIBLES DENTRO DE LOS CUALES SE MANTENGAN ALTAS Y BAJAS; ÉSTAS SE DETERMINAN DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA EMPRESA. LAS VENTAS FLUCTÚAN A LO LARGO DEL AÑO.

SI LA PRODUCCIÓN SE ESTABILIZA, EL INVENTARIO TAMBIÉN DEBE FLUCTUAR PARA ABSORBER LAS ALTAS Y BAJAS DE LAS VENTAS. EL PROPÓSITO DEL INVENTARIO ES MANTENERLO FLUCTUANDO BAJO CONTROL ENTRE UN MÍNIMO Y UN MÁXIMO DE SEGURIDAD.

EL PRESUPUESTO DE INVENTARIO PARA UN PRODUCTO DETERMINADO O UN GRUPO DE PRODUCTOS, DEBE SATISFACER ESTOS TRES REQUISITOS,

- 1.- MANTENER EL INVENTARIO CONSTANTEMENTE POR ENCIMA DEL LÍMITE MÍNIMO DE SEGURIDAD.
- 2.- MANTENER EL INVENTARIO DENTRO DE UN MÁXIMO DETERMINADO PARA CIERTOS PERÍODOS DEL AÑO POR MEDIO DE LA PREVISIÓN DE LAS VENTAS Y LA TASA DE ROTACIÓN ESTÁNDAR DE INVENTARIOS.
- 3.- ESTABILIZAR LA PRODUCCIÓN DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES DE DIRECCIÓN.

EN EL MOMENTO DE PREPARAR EL PRESUPUESTO, EN UNA EMPRESA EN MARCHA, EL PRESUPUESTADOR NUNCA PARTE DE CERO. HAY UN INVENTARIO DADO QUE DEBE TENERSE EN CUENTA SI EL REQUISITO MARCADO CON EL NÚMERO 2, EN EL PÁRRAFO ANTERIOR HA DE SATISFACERSE MEDIANTE EL CONTROL DE INVENTARIOS.

LA PREVISIÓN DE VENTAS PARA EL AÑO SIGUIENTE DEBE COMPARARSE CON EL INVENTARIO REAL DISPONIBLE. SI LA RELACIÓN NO ES APROXIMADAMENTE IGUAL A LA ROTACIÓN ESTÁNDAR DEL INVENTARIO, SE REQUIERE UN AJUSTE. ÉSTE SE REALIZARÁ PRESUPUESTANDO UN AUMENTO O REDUCCIÓN DEL INVENTARIO

PRESUPUESTOS DE MATERIAS PRIMAS

ESTE PRESUPUESTO INCLUYE SOLAMENTE LOS CONCEPTOS QUE GENERALMENTE, SE CLASIFICAN EN CONTABILIDAD COMO MATERIALES PRODUCTIVOS O DIRECTOS. LOS MATERIALES AUXILIARES DE LA PRODUCCIÓN, - EN OTRAS PALABRAS, AQUÉLLOS QUE ESTÁN EN LA FÓRMULA DEL PRODUCTO, FORMAN PARTE DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN. VEMOS QUE EL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS RESPETA LA CLASIFICACIÓN CONTABLE.

EN ESTE PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS NOS REFERIMOS A UNIDADES NECESARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS, - LA CUESTIÓN DEL GASTO DE DICHAS MATERIAS PRIMAS APARECE EN EL MOMENTO EN QUE PREPARAMOS EL PRESUPUESTO DE COMPRAS.

PARA LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS ES NECESARIO ADAPTARSE AL SISTEMA DE ACUMULACIÓN DE COSTOS EN USO O ESTABLECER UNO QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA. SI EL PRODUCTO MANUFACTURADO ES PROCESADO EN LOTES DE DIFERENTES TAMAÑOS, ES NECESARIO ESTABLECER REGISTROS ADECUADOS, MOSTRANDO EL CONSUMO REAL - DE CADA LOTE DE PRODUCCIÓN U ORDEN DE TRABAJO Y ESTOS ANÁLISIS-CONSTITUIRÁN LA FUENTE DE INFORMACIÓN PARA DETERMINAR LAS CANTIDADES DE MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS.

SI EL PRODUCTO PASA POR LA FÁBRICA COMO UNA CORRIENTE CONTÍNUA, SE CALCULARÁN LAS MATERIAS PRIMAS EN FUNCIÓN DE LOS PROCESOS A QUE ES SOMETIDO EL PRODUCTO TERMINADO. EN CUALQUIERA DE

ESTOS DOS CASOS, LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS REGISTROS CONTABLES DEBE SER AJUSTADA POR LOS CAMBIOS PLANEADOS EN LA PRODUCCIÓN, PROCESOS, INSTALACIONES, ETC., CON OBJETO DE QUE SEA UNA BASE SATISFACTORIA PARA ESTIMAR LAS MATERIAS PRIMAS NECESARIAS.

LA PREPARACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO EXIGE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN.

- A. CANTIDAD TOTAL DE CADA CLASE DE MATERIAS PRIMAS QUE SE REQUIERE, EXPRESADA EN UNIDADES FÍSICAS Y CON PRECIO.
- B. CANTIDAD QUE SE REQUIERE POR MES PARA ABASTECER LA FABRICACIÓN.
- C. PROGRAMA DE COMPROMISOS PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y COMPROBACIÓN DE LAS ENTREGAS PARA ESTABLECER UN CONTROL EFECTIVO SOBRE LOS INVENTARIOS DE LAS EXISTENCIAS.

BASÁNDOSE EN EL PRESUPUESTO, EL AGENTE DE COMPRAS PUEDE CONTRATAR POR ADELANTADO UNA CANTIDAD CONOCIDA DE ANTEMANO Y OBTENER PRECIOS MÁS REDUCIDOS, YA QUE PUEDE HACER PEDIDOS MUCHO MAYORES QUE SE EXTIENDAN SOBRE UN PERÍODO DE TIEMPO DETERMINADO EN LUGAR DE HACER SUS COMPRAS AL DÍA.

UN PRESUPUESTO IDEAL PERMITIRÁ A LA EMPRESA COMPRAR SUS MATERIALES DE ACUERDO CON EL PROGRAMA TRAZADO DE ANTEMANO. ESTE PRESUPUESTO INDICA LO QUE SE NECESITA, CUÁNDO SE NECESITARÁ, Y EL PRECIO QUE COSTARÁ. ESTAS PREVISIONES AFECTARÁN LAS EXISTEN-

CIAS, LAS CUENTAS POR PAGAR, Y LOS DESEMBOLSOS DE DINERO, Y DEBE INFORMARSE A LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE OTROS PRESUPUESTOS QUE INCLUYEN ESAS PARTIDAS, DE LOS MATERIALES QUE SE NECESITARÁN.

PUEDE CONTROLARSE EL PROGRAMA DE LAS NECESIDADES DE MATERIAS PRIMAS POR MEDIO DE INFORMES QUE PERMITAN COMPRAR LAS CANTIDADES ESTIMADAS CON LAS COMPARADAS EFECTIVAMENTE Y LOS INVENTARIOS ESTIMADOS CON LAS EXISTENCIAS REALES. ESTOS INFORMES DEBEN INCLUIR AQUELLOS DATOS QUE LOS RESPALDEN, TALES COMO PEDIDOS PENDIENTES DE LLENAR, FECHA DE ENTREGA, ETC.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

COMO COSTO DE FABRICACIÓN, LA MANO DE OBRA SE DEFINE COMO AQUELLOS COSTOS SALARIALES QUE PUEDEN IDENTIFICARSE DIRECTAMENTE CON LA PRODUCCIÓN DE UNIDADES ESPECÍFICAS DE PRODUCTOS TERMINADOS. EL PLAN DE PRODUCCIÓN PROPORCIONA LOS DATOS BÁSICOS PARA PLANEAR LAS NECESIDADES DE MANO DE OBRA. EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA EXIGE DECISIONES SOBRE DOS DATOS BÁSICOS ADICIONALES - HORAS ESTÁNDARES DE MANO DE OBRA RESPECTO DE CADA UNIDAD DE PRODUCTO TERMINADO Y LAS TARIFAS MEDIAS DE JORNALES POR HORA QUE SE PREVÉEN. - ESTE SUBPRESUPUESTO TIENE QUE ORGANIZARSE DE MANERA SIMILAR A LA DEL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS; LAS NECESIDADES DE MANO DE OBRA SE PLANEAN TANTO POR RESPONSABILIDADES DE ORGANIZACIÓN, COMO POR PRODUCTOS. EL VICEPRESIDENTE A CARGO DE LA FABRICACIÓN ES DIRECTAMENTE RESPONSABLE DE LA PLANIFICACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO.

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

UNO DE LOS RENGLONES MÁS IMPORTANTES EN EL PRESUPUESTO DE LOS GASTOS INDIRECTOS, ES LA MANO DE OBRA INDIRECTA. EL CÁLCULO DEL GASTO POR MANO DE OBRA INDIRECTA, REQUIERE QUE SE DETERMINE EL NÚMERO DESEADO DE PERSONAL TAL COMO EMPLEADOS DE ALMACÉN, EMPLEADOS DE MATERIALES Y EMBARQUES, MODELISTAS SUPERVISORES DE TALLER, TOMADORES DE TIEMPO, INSPECTORES, MECÁNICOS, OPERADORES, EMPLEADOS DE OFICINA Y VIGILANTES NOCTURNOS, LA MAYORÍA DE LOS CUALES ESTÁN A SALARIO FIJO. SI ES ASÍ, SUS SALARIOS MENSUALES PUEDEN ASENTARSE EN LA CÉDULA DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS.

PARA LOS DEMÁS OPERADORES NO ASALARIADOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA, ES NECESARIO ESTIMAR LAS HORAS QUE TRABAJAN EN EL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS, EN EMBARQUES, INSPECTORES Y OTROS. O BIEN, PUEDEN MULTIPLICARSE LAS PROPORCIONES APROBADAS PARA LAS HORAS PRESUPUESTADAS DE MANO DE OBRA PARA OBTENER LAS HORAS DE MANO DE OBRA INDIRECTA PRESUPUESTADAS. AMBAS ESTIMACIONES DE HORAS DE TRABAJO PUEDEN MULTIPLICARSE POR LAS TARIFAS ESTÁNDAR POR HORA DE PAGA PARA QUE PROPORCIONEN DOS ESTIMACIONES DE COSTOS. LAS DOS DEBEN CONVERTIRSE EN UNA CIFRA DE COSTOS FINAL. CON LOS COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTOS E INDIRECTOS YA CONOCIDOS, ASÍ, EL IMPUESTO DEL SEGURO SOCIAL DEL EMPLEADOR, EL IMPUESTO POR COMPENSACIÓN DE DESEMPLEO Y LOS PAGOS DE BONOS DE COMPENSACIÓN DE LOS TRABAJADORES, PODRÁN CALCULARSE A CONTINUACIÓN Y ASENTARSE EN LA CÉDULA DE GASTOS INDIRECTOS.

LOS IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD SE PRESUPUESTAN SOBRE LOS IMPUESTOS REALES DEL AÑO ANTERIOR, MODIFICADOS POR LOS CAMBIOS-QUE SE ESPEREN EN LA EVALUACIÓN CATASTRAL O EN LAS TARIFAS DE - IMPUESTOS. PARA LAS PRIMAS POR SEGURO DE INCENDIO Y OTROS SON - COSA DE REGISTRO, O PUEDEN OBTENERSE CONSULTANDO AL AGENTE DE - SEGUROS. CADA UNO DE LOS OTROS GASTOS INDIRECTOS COMO DEPRECIACIONES, REPARACIONES, FLETES, RETOQUES, HELIOGRAFÍAS, LUZ Y - AGUA Y OTROS, DEBE PRESUPUESTARSE CUIDADOSAMENTE Y POR SEPARADO POR MES Y POR AÑO.

PRESUPUESTOS DE CARGA DE FABRICACION

PARA PODER SUMINISTRAR A LA GERENCIA CÁLCULOS DE LOS GASTOS DE FABRICACIÓN Y PARA PODER CONTROLAR LOS MISMOS EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS MANUFACTUREROS, ES NECESARIO PREPARAR UN PRESUPUESTO DE LOS GASTOS DE FABRICACIÓN. ÉSTO SE COMPONE DE - DOS ELEMENTOS:

- 1.- LOS QUE SON RELATIVAMENTE FIJOS, INDEPENDIENTEMENTE - DEL VOLUMEN.
- 2.- LOS QUE SON APROXIMADAMENTE PROPORCIONALES AL VOLUMEN.

LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS CARGAS EXIGE CÁLCULOS DETALLADOS DE LOS GASTOS DE FABRICACIÓN POR DEPARTAMENTOS, - COMPRENDIDOS LOS DE SUPERVISIÓN, INSPECCIÓN, DIRECCIÓN, MANO DE OBRA INDIRECTA, SUMINISTROS GENERALES, HERRAMIENTAS PEQUEÑAS - QUE SE ACABAN O QUE SE ESTROPEAN, REPARACIONES Y MANTENIMIENTO,

ALUMBRADO Y CALEFACCIÓN, FUERZA, AGUA, IMPUESTOS, DEPRECIACIÓN, SEGUROS Y COSTOS DE EXPERIMENTACIÓN. LOS GASTOS DE FABRICACIÓN DEBEN ANOTARSE CON TODA MINUCIOSIDAD SEMANA POR SEMANA CON OBJETO DE EJERCER EL DEBIDO CONTROL.

SE HAN ESTABLECIDO ESTÁNDARES PARA LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS, EN LO QUE RESPECTA A LOS GASTOS FIJOS Y VARIABLES EN RELACIÓN, YA SEA LAS HORAS PRODUCTIVAS DE TRABAJO, O A LOS PESOS DE TRABAJO PRODUCTIVO.

UNA VEZ QUE SE HA APROBADO EL PRESUPUESTO DE LOS GASTOS DE FABRICACIÓN, SE UTILIZA COMO ESTÁNDAR PARA LOS GASTOS DURANTE SU PERÍODO. DESPUÉS DEBEN RECOPIARSE INFORMES PERIÓDICOS QUE MUESTREN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN COMPARACIÓN CON LOS ESTIMADOS. EL SISTEMA DE COSTOS DEBE INDICAR DIARIAMENTE CÓMO VAN AUMENTANDO LOS GASTOS DE FABRICACIÓN, Y DEBEN EMPLEARSE TANTO PARA MIRAR AL PORVENIR COMO HACÍA EL PASADO. LA PRESENTACIÓN DE LOS COSTOS REALES EN UNA FORMA COMPENSIBLE PERMITIRÁ A LA GERENCIA DARSE CUENTA DE SI SE VA SIGUIENDO EL PLAN DE EJECUCIÓN QUE SE HABÍA TRAZADO.

PRESUPUESTO DE GASTOS

SE HACEN PRESUPUESTOS DE LOS GASTOS DE UN NEGOCIO CON EL FIN DE CONTROLARLOS Y DE FIJAR RESPONSABILIDADES. LOS GASTOS VARIAN SEGÚN LA CLASE DE INDUSTRIA O DE ACTIVIDADES MERCANTILES DE QUE SE TRATE.

DE TODOS MODOS, LA CONFECCIÓN DE UN PRESUPUESTO DE GASTOS EXIGE UNA CLASIFICACIÓN COMPLETA DE LAS CUENTAS POR FUNCIONES, DEPARTAMENTOS, CARÁCTER Y OBJETO. LOS CARGOS FIJOS DEBEN SEPARARSE DE LOS GASTOS VARIABLES; LOS GASTOS DE OPERACIÓN, DE LOS QUE NO LO SON.

LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS SON DE DOS CLASES: FIJOS Y FLUCTUANTES. EN EL PRESUPUESTO FIJO, SE HACE UNA ESTIMACIÓN PRECISA DEL IMPORTE DE LOS GASTOS EN QUE SE INCURRIRÁ EN UN PERÍODO DETERMINADO. SE SUPONE QUE ESTE IMPORTE ES INDEPENDIENTE DE LAS CONDICIONES O CIRCUNSTANCIAS QUE AFECTEN A LA OPERACIÓN, Y EL PRESUPUESTO SE MANTENDRÁ CUALQUIERA QUE SEA EL VOLUMEN DE LAS OPERACIONES, EL DE LA PRODUCCIÓN Y EL DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS, O CUALQUIER OTRA CONSIDERACIÓN.

LOS DIFERENTES GASTOS, TANTO DE FABRICACIÓN COMO COMERCIALES, VARÍAN EN DISTINTA PROPORCIÓN AL VARIAR EL VOLUMEN DE LA PRODUCCIÓN, ALGUNOS FLUCTÚAN EN PROPORCIÓN DIRECTA CON EL VOLUMEN, EN TANTO QUE OTROS PUEDEN SER FIJOS EN UN 75% Y VARIABLES EN UN 25% RESTANTE. ALGUNOS ESTÁNDARES SE CALCULAN, FUNDAMENTALMENTE, A BASE DE LA PROPIA EXPERIENCIA, CUANDO SE TRABAJA CON TODA EFICIENCIA. SE TRABAJA CONTINUAMENTE PARA ESTABLECER LOS ESTÁNDARES FIJOS Y VARIABLES, HASTA PARA LOS GASTOS DE PUBLICIDAD, PARA LOS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO, LOS DE VENTA Y DE FABRICACIÓN.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

EN REALIDAD ESOS ESTÁNDARES DE TRABAJO EQUIVALEN A UN PRESUPUESTO FLEXIBLE DE GASTOS QUE PUEDEN VARIAR CON EL VOLUMEN. - LOS DEMÁS GASTOS, MÁS O MENOS RÍGIDOS DURANTE UN AÑO, SE PRESUPONEN CON ARREGLO A LA BASE USUAL DE ASIGNACIONES.

II.4 EL PRESUPUESTO DE COMPRAS

ESTE PRESUPUESTO DEPENDERÁ DE LA NECESIDAD DE PRODUCCIÓN - Y DE LOS INVENTARIOS QUE, A JUICIO DE LA ADMINISTRACIÓN, DEBE - RÁN MANTENERSE EN EXISTENCIA.

EL CAMINO QUE HAN DE SEGUIR LAS COMPRAS ESTÁ YA MARCADO -- POR EL PRESUPUESTO DE VENTAS, SIN EMBARGO, DEBE HACERSE NOTAR - QUE EXISTE UNA SERIE DE FACTORES QUE INFLUYEN EN FORMA DETERMI- NANTE Y QUE HABRÁN DE TOMARSE EN CONSIDERACIÓN PARA TENER ÉXITO EN LA ELABORACIÓN DE LAS ESTIMACIONES CORRESPONDIENTES, SIENDO- ENTRE LOS MÁS IMPORTANTES LOS SIGUIENTES:

A).- COMO PRIMER PASO EL ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE COMPRA QUE SE REQUIERA PARA SATISFACER LAS UNIDADES FIJADAS EN EL PRE- SUPUESTO DE VENTAS Y LAS CIFRAS QUE EN INVENTARIO DEBERÁN CON - SERVARSE SEGÚN OPINIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN O PERSONAS CALIFICA- DAS DESIGNADAS POR ÉLLOS.

B).- EL ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO CON QUE- SE CUENTA, DEBIDO A QUE SI CARECEMOS DEL ESPACIO SUFICIENTE PA- RA LA GUARDA DE LOS DIFERENTES ARTÍCULOS NECESARIOS EN LA BUENA MARCHA DE LA EMPRESA, LAS VENTAS SE VERÁN SERIAMENTE AFECTADAS- AL NO CONTAR CON UN STOCK ADECUADO QUE SATISFAGA LAS DEMANDAS - DEL MERCADO.

C).- EL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS PRO- VEEDORES, PARA EFECTOS DE OTORGAMIENTOS DE CRÉDITO.

D).- EL CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LOS-
PROVEEDORES, CON EL OBJETO DE SABER SI EN UN MOMENTO DETERMINA-
DO PODRÁN CUBRIR NUESTRAS NECESIDADES.

LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS CORRERÁ A CARGO-
DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EL CUAL DEBERÁ ESTAR CONSTANTEMEN-
TE ENTERADO DE LAS DISTINTAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN EL
MERCADO CON EL OBJETO DE OBTENER MEJORES PRECIOS, CALIDADES, -
PLAZOS DE ENTREGA Y PAGOS, ETC.

PARA PODER LLEVAR A CABO UNA COORDINACIÓN ADECUADA ENTRE -
LA PRODUCCIÓN DE COMPRAS Y LOS INVENTARIOS, SE DEBERÁ PONER ES-
PECIAL ATENCIÓN A LA FECHA DE RECIBO DE MERCANCÍAS, YA QUE, POR
REGLA GENERAL, MEDIA UN TIEMPO MÁS O MENOS LARGO ENTRE LA COLO-
CACIÓN DEL PEDIDO Y EL MOMENTO EN QUE SE RECIBE LA MERCANCÍA, -
POR LO ANTERIOR SE CONSIDERA QUE LOS PRESUPUESTOS MENCIONADOS,-
TIENEN MÁS QUE VER CON LA FECHA DE RECIBO QUE CON LA FECHA EN -
QUE SE HAGA LA COMPRA.

EL PRESUPUESTO DE COMPRAS DEBERÁ SER COMPLEMENTADO CON EL-
CALENDARIO DE COMPRAS, MISMO QUE SE FORMULARÁ ATENDIENDO A LOS-
LÍMITES MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE EXISTENCIAS QUE SE HAYAN ESTABLECI
DO.

POR EJEMPLO, EL PRESUPUESTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA MER-
CANTIL, LOS PRODUCTOS QUE SE VENDEN DEBEN SER COMPRADOS, LAS -
CANTIDADES QUE SE COMPREN DEPENDERÁN NO SÓLO DEL NIVEL DE LAS -
VENTAS, SINO TAMBIÉN DEL INVENTARIO EN EXISTENCIA AL PRINCIPIO-

Y DEL INVENTARIO DESEADO AL FINAL DEL EJERCICIO, LA HAWTHORNE - INC., CREE QUE LOS CONTROLES DE INVENTARIOS MEJORADOS QUE ESTÁN INSTALANDO, PERMITIRÁN QUE SE MANTENGAN LAS VENTAS CON UN PROMEDIO MENOR DE INVENTARIO QUE EL DE LOS AÑOS PASADOS. SU PRESUPUESTO DE COMPRAS, MOSTRADO EN ESTA PÁGINA MUESTRA, EN CONSECUENCIA, UN INVENTARIO FINAL DE NIVEL INFERIOR QUE AL PRINCIPIO ESTE PRESUPUESTO CONTIENE LOS DATOS UNITARIOS NECESARIOS PARA CALCULAR LOS FLETES DE ENTRADA PRESUPUESTADOS, DE MANERA QUE ESTÉ INCLUIDO COMO UN ELEMENTO DE MEMORÁNDUM O RECORDATORIO. TAMBIÉN HACE USO DE LOS DATOS DEL INVENTARIO, DE MANERA QUE SEA CONVENIENTE CALCULAR LOS INVENTARIOS PRESUPUESTADOS EN CONEXIÓN CON EL PRESUPUESTO DE COMPRAS. OBSÉRVESE QUE EL PRESUPUESTO DE COMPRAS, DA COMPRAS EN TÉRMINOS DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE LAS MERCANCÍAS, PUEDEN PEDIRSE CON SUFICIENTE ANTICIPACIÓN PARA QUE LLEGUEN EN EL PERÍODO EN EL CUAL ESTÁN PRESUPUESTADAS.

HAWTHORNE, INC.

MERCANCÍAS - PRESUPUESTO DE COMPRAS
AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1977.

	A	V	C	COMPRAS TOTALES
VENTAS REQUERIDAS	121,000	88000	92000	
INVENTARIO FINAL DESEADO	<u>12,000</u>	<u>9000</u>	<u>9500</u>	
	133,000	97000	101500	
MENOS INV. INICIAL	<u>18,000</u>	<u>12000</u>	<u>13000</u>	
COMPRAS EN UNIDADES	115,000	85000	88500	
PRECIO POR UNIDAD	<u>7,=</u>	<u>9,=</u>	<u>5,=</u>	
COMPRAS EN PESOS	<u>805,000</u>	<u>765000</u>	<u>442500</u>	<u>2012500</u>

MEMO:

FLETE DE ENTRADA, POR UNIDAD	.30	.40	.15	
FLETE DE ENTRADA, EN PESOS	<u>34,500</u>	<u>34000</u>	<u>13275</u>	<u>81775.=</u>

MEMO: CALCULO DE LOS INVENTARIOS PRESUPUESTADOS

		PRECIO		PRECIO	
PTO.	UNID.	INICIAL.	IMPORTE.	UNID.	FINAL IMPORTE.
A	18000	\$ 6.50	\$ 117000	12000	\$ 7.30 \$ 87,600
V	12000	8.70	104400	9000	9.40 84,600
C	13000	4.80	<u>62400</u>	9500	5.15 <u>48,925</u>
			<u>\$ 283800</u>		<u>\$221,125</u>

LA ADOPCIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DE UNA POLÍTICA GENERAL DE INGRESOS O VENTAS, SERVIRÁ DE GUÍA PARA LAS REGLAS DE CONDUCTA QUE HABRÁN DE ADOPTARSE EN LO QUE RESPECTA A LAS COMPRAS, O SEA QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEBE ESTAR EN ÍNTIMO CONTACTO CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS DEL NEGOCIO, ESTO ES FUNDAMENTAL YA QUE, LA POLÍTICA DE COMPRAS DEBE REFLEJAR, EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE, LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO CONSIDERADO EN CONJUNTO, Y ELLO PUEDE CONSEGUIRSE MEDIANTE EL CONTACTO ORGANIZADO CON LOS DIFERENTES FACTORES QUE COMPONEN EL NEGOCIO.

EN LA INDUSTRIA FABRIL, LAS COMPRAS CONSISTEN PRINCIPALMENTE EN MATERIAS PRIMAS PARA LA FABRICACIÓN, Y EL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ESTA CLASE DE EMPRESAS FORMA PARTE INTEGRANTE DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN. DE LA MISMA MANERA, UNA EMPRESA COMER -

CIAL TIENE QUE FORMULAR UN SISTEMA PRESUPUESTARIO QUE INCLUYA - UN PROGRAMA DE COMPRAS. EL PLAN DEBE CONCEBIRSE EN TAL FORMA - QUE HAYA SIEMPRE A MANO EXISTENCIAS SUFICIENTES PARA LLENAR LOS PEDIDOS, AL MISMO TIEMPO QUE EVITA LAS EXISTENCIAS EXCESIVAS, - EL EXCESO DE EXISTENCIAS INMOVILIZA CAPITAL Y HACE QUE AUMENTEN LAS PÉRDIDAS, TANTO POR EL DETERIORO DE LOS ARTÍCULOS COMO POR LOS QUE HACEN O SE HACEN ARTÍCULOS.

MC. KINSEY ("BUDGETARY CONTROL") DICE QUE EL PLANEAMIENTO-COMERCIAL REQUIERE LO SIGUIENTE:

- 1.- DETERMINAR LAS VENTAS FUTURAS.
- 2.- DETERMINAR LAS COMPRAS NECESARIAS PARA HACER FRENTE A-ESAS VENTAS.
- 3.- FORMULAR UN PROGRAMA DE COMPRAS QUE COORDINE LAS ENTREGAS DE LOS ARTÍCULOS COMPRADOS CON LAS DE LAS VENTAS, SEGÚN EL PROGRAMA PREVIAMENTE TRAZADO PARA ÉSTAS.

EL CONTROL ADECUADO DE LAS EXISTENCIAS NECESITA EL EXAMEN-SIGUIENTE:

- 1.- TIPO O CUOTA DE LA ROTACIÓN O MOVIMIENTO DE LA MERCANCÍA.
- 2.- PROMEDIO DE LAS EXISTENCIAS.
- 3.- DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPRAS.

DEBE DETERMINARSE LA ROTACIÓN O EL MOVIMIENTO ANUAL DE CADA CLASE Y ESTILO DE MERCANCÍA. ESTO PUEDE OBTENERSE MEDIANTE EL EXAMEN DETENIDO DE LAS OPERACIONES DE PERÍODOS ANTERIORES, TENIENDO EN CUENTA LAS VARIACIONES EN LA SITUACIÓN DE LOS NEGOCIOS. PARA LOS FINES DE CONTROL DEBE EMPLEARSE ALGUNA FORMA ADECUADA DE INVENTARIO PERPETUO. MUCHAS EMPRESAS COMERCIALES EMPLEAN CON ÉXITO EL MÉTODO DE INVENTARIOS DE VENDEDORES AL POR MENOR O DETALLISTAS.

LOS PRESUPUESTOS DE MERCANCÍAS SE RECOPILAN GENERALMENTE--POR PERÍODOS DE TRES A SEIS MESES Y LAS ESTIMACIONES SE REVISAN CADA MES, DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS OCURRIDOS. LAS OPERACIONES PROPIAS DE CADA TEMPORADA PUEDEN PRESENTARSE CON CIERTAS PECULIARIDADES QUE HACEN ESTADÍSTICAS AL APRECIAR LAS TENDENCIAS MERCANTILES. SI LOS INVENTARIOS SE HACEN PERIÓDICAMENTE, ES POSIBLE FIJAR UN PROGRAMA DE COMPRAS BASÁNDOSE EN EL PRESUPUESTO DE MERCANCÍAS. LOS COMPROMISOS DE COMPRAS Y LAS ENTREGAS DE LAS MISMAS DEBEN COORDINARSE DE MANERA QUE SE TENGAN SIEMPRE A MANO LAS EXISTENCIAS NECESARIAS.

ES IMPORTANTE QUE LAS EXISTENCIAS DE UN DEPARTAMENTO TENGAN EL VOLUMEN MEDIDO O DEBIDO EN RELACIÓN CON LAS EXISTENCIAS DE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS; AL MISMO TIEMPO, LOS DIVERSOS RENGLONES DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO TIENEN QUE GUARDAR LA DEBIDA PROPORCIÓN CON LAS SUMAS INVERTIDAS EN LOS DEMÁS RENGLONES. ESTA CUESTIÓN DEL EQUILIBRIO DE LAS EXISTENCIAS ES DE GRAN IMPORTANCIA, Y EL PRESUPUESTO DE MERCANCÍAS PROVEE LOS DATOS NECESA-

RIOS PARA CONSEGUIRLO. EXISTE UNA VENTAJA MANIFIESTA AL FORMULAR EL PRESUPUESTO EN UNIDADES QUE NO VARÍEN DE UN AÑO A OTRO, LA RELATIVA ESTABILIDAD DEL RAMO COMO UNIDAD, HACE QUE SEA POSIBLE COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA PERÍODO PRESUPUESTADO CON LOS DE PERÍODOS ANTERIORES EN EL MISMO RAMO, LO CUAL PROPORCIONA UNA AYUDA CONSIDERABLE PARA MEDIR LOS RESULTADOS.

LA EXISTENCIA DE UN CONTROL EXIGE LA INSTALACIÓN DE UN BUEN SISTEMA DE INFORMES PARA PODER COMPARAR LOS PRESUPUESTOS DE COMPRAS CON LOS RESULTADOS REALES. SE NECESITARÁN INFORMES QUE INDIQUEN LAS EXISTENCIAS NECESARIAS PARA SATISFACER LA DEMANDA DE VENTAS DE ACUERDO CON LA ROTACIÓN PLANEADA, Y LAS COMPRAS NECESARIAS PARA MANTENER LAS EXISTENCIAS.

DESDE OTRO PUNTO DE VISTA, EL PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS PROPORCIONA AL JEFE DE COMPRAS LOS DATOS ESENCIALES PARA DESARROLLAR EL PLAN DE COMPRAS. PARA HACER ESTO SE NECESITA LA DECISIÓN SOBRE UN DATO BÁSICO; ES DECIR, LA POLÍTICA DE LA DIRECCIÓN RESPECTO AL NIVEL DE INVENTARIOS DE MATERIALES QUE DESEA MANTENER. CON ESTOS DOS JUEGOS DE DATOS PUEDE PLANEARSE FINALMENTE EL NÚMERO DE UNIDADES DE CADA TIPO DE MATERIAL QUE HABRÁ DE COMPRAR PARA RESPALDAR LOS PLANES DE PRODUCCIÓN.

EL PRESUPUESTO DE COMPRAS ES RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL JEFE DE COMPRAS DE LA COMPAÑÍA. ESTE FUNCIONARIO LABORARÁ BAJO LA SUPERVISIÓN DIRECTA DEL VICEPRESIDENTE ENCARGADO DE LA FABRICACIÓN. ES RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL JEFE DE COMPRAS CONOCER-

BIEN EL MERCADO RELATIVO A LOS MATERIALES QUE TIENE QUE ADQUI -
RIR; POR TANTO, A ÉL LE CORRESPONDE PROPORCIONAR LOS COSTOS POR
UNIDAD DE MATERIAL PROYECTADOS QUE LUEGO HABRÁN DE USARSE EN EL
PRESUPUESTO DE COMPRAS.

11.5 EL PRESUPUESTO DE BIENES DE CAPITAL

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

ESTE PRESUPUESTO ES TAMBIÉN LLAMADO PRESUPUESTO DE CAPITAL Y ESTÁ RELACIONADO CON LA ADQUISICIÓN Y REPOSICIÓN DE ACTIVOS - FIJOS. SE PREPARA POR SEPARADO DEL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN, GENERALMENTE BAJO UN COMITÉ DE INVERSIONES DE CAPITAL DISTINTO AL COMITÉ DE PRESUPUESTOS. CADA PROYECTO DE INVERSIÓN DEBERÁ TENER LA JUSTIFICACIÓN QUE LO APOYE, Y PARA PROYECTOS MAYORES SU RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN TIENE QUE SER ANALIZADO Y MEDIDO - CON MÉTODOS APROPIADOS.

CON BASTANTE FRECUENCIA LOS PROYECTOS SE CLASIFICAN BASÁNDOSE EN EL PROPÓSITO DE LA INVERSIÓN, COMO POR EJEMPLO: PARA AUMENTO DE CAPACIDAD, PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN, PARA LA FABRICACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO, ETC. CADA DÍA ES MAYOR EL NÚMERO DE EMPRESAS QUE ESTÁN TRABAJANDO CON ESTE PRESUPUESTO PARA EJERCER UN MAYOR CONTROL Y VIGILANCIA SOBRE LAS INVERSIONES DE CAPITAL.

CONCEPTOS BASICOS DEL METODO DE ANALISIS

LAS INVERSIONES SE REALIZAN PARA OBTENER UTILIDADES EN EL FUTURO. LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CUENTA CON RECURSOS QUE DEBE MANEJAR PARA QUE PRODUZCAN MAYORES RENDIMIENTOS QUE LOS - QUE OFRECEN LOS BANCOS.

EL RESULTADO FUTURO DE UNA DECISIÓN DE INVERSIÓN REPRESENTARÁ UNA SERIE DE DESEMBOLSOS DE CAJA Y DE INGRESOS DE CAJA, QUE COMBINADOS REPRESENTAN EL FLUJO DE FONDOS NETO.

LA MONEDA ACTUAL COMPRA MÁS QUE LA MONEDA FUTURA. POR ÉSTO LA PRODUCTIVIDAD DEBE COMPARARSE A LA ACTUAL.

INVERSIONES

AL ESTUDIAR LOS RIESGOS DE LA INVERSIÓN Y LOS VALORES QUE CONSTITUYEN UNA PROTECCIÓN CONTRA ELLOS, SE DETERMINÓ QUE LOS RIESGOS MÁS IMPORTANTES SON LOS QUE SE DEBEN A LAS FLUCTUACIONES DE LOS NEGOCIOS Y LOS QUE SURGEN A CONSECUENCIA DE LOS CAMBIOS EN LA CAPACIDAD ADQUISITIVA DEL DINERO.

EL PRESUPUESTO DE BIENES DE CAPITAL O INVERSIONES PERMANENTES FORMA PARTE TEÓRICAMENTE DEL PRESUPUESTO FINANCIERO, PERO DADA SU IMPORTANCIA SE CONSIDERA COMO UN PRESUPUESTO INDEPENDIENTE.

PARA EFECTUAR ESTAS INVERSIONES EXISTEN VARIAS FORMAS, -- UNAS INTUITIVAS, OTRAS BASADAS EN FILOSOFÍAS ECONÓMICAS, PERO SIEMPRE SE REALIZAN FUNDAMENTALMENTE PARA OBTENER UTILIDADES EN EL FUTURO.

GENERALMENTE HAY MUCHAS OPCIONES. POR EJEMPLO EN LA REPOSICIÓN DE UNA MÁQUINA DEBEN ESTUDIARSE VARIAS DE ELLAS. LA MÁS --

OBVIA ES NO EFECTUAR LA REPOSICIÓN. ¿QUE MEJORAS DE EFICIENCIA-SE LOGRARÍAN CON UNA NUEVA MÁQUINA? ¿EN QUÉ TANTO INCREMENTARÁ-EL VOLUMEN? ¿CAMBIARÁ EL PROCESO?. ESTOS, Y OTROS MUCHOS PUNTOS DEBEN SER ANALIZADOS PARA SELECCIONAR LA ALTERNATIVA APROPIADA. ADEMÁS LAS CIFRAS DEBEN ESTAR BASADAS EN BUENOS JUICIOS HECHOS-SOBRE DATOS REALISTAS. CON LO ANTERIOR, SE PODRÁ EFECTUAR UN A-NÁLISIS FINANCIERO QUE PERMITA TOMAR UNA DECISIÓN FINAL.

HAY VARIOS MÉTODOS DE ANÁLISIS PARA PRESUPUESTAR COMPRAS,-Y SE PUEDEN AGRUPAR EN MÉTODOS SIMPLES Y MÉTODOS AVANZADOS. LOS PRIMEROS DAN SÓLO UNA APROXIMACIÓN Y EN ALGUNAS OCASIONES PUE -DEN CONducIR A DECISIONES ERRÓNEAS. LOS MÉTODOS AVANZADOS INCORPORAN FACTORES ECONÓMICOS FUTUROS Y SUS RESULTADOS PUEDEN REPRESENTAR LA BONDAD DE LA INVERSIÓN.

MÉTODOS SIMPLES

1.- MÉTODO DE RECUPERACIÓN. ES UN MÉTODO CUANTITATIVO Y -ES EL MÁS SIMPLE PARA EVALUAR UNA INVERSIÓN. ES UNA MEDIDA SIMPLE QUE RELACIONA EL BENEFICIO ANUAL DE UN PROYECTO CON LA IN -VERSIÓN REQUERIDA.

EN OTRAS PALABRAS, TIENE POR OBJETO DETERMINAR CUÁNTOS --AÑOS SE REQUIEREN PARA QUE EL FLUJO DE FONDOS NETO CUBRA EL MONTO DE LA INVERSIÓN. SU FÓRMULA ES LA SIGUIENTE:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACIÓN} = \frac{\text{INVERSIÓN}}{\text{FLUJO DE FONDOS NETO ANUAL ANTES DE IMPUESTOS}}$$

PARA EJEMPLIFICAR ÉSTO, SUPONGAMOS QUE SE REQUIERE COMPRAR EQUIPO PARA FABRICAR UN NUEVO PRODUCTO, EL COSTO DE LA MAQUINARIA SERÁ DE \$ 1 000 000, Y EL FLUJO DE FONDOS NETOS ANTES DE IMPUESTOS POR AÑO SERÁ DE \$ 160 000.

ENTONCES:

$$\text{TIEMPO DE RECUPERACIÓN} = \frac{1\ 000\ 000}{160\ 000} = 6.25 \text{ AÑOS}$$

AQUÍ, EL RESULTADO NOS INDICA QUE SE RECUPERARÁ LA INVERSIÓN EN 6.2 AÑOS CONTRA UNA VIDA ESTIMADA DE DIEZ AÑOS, POR LO QUE NO SE CONSIDERA TAN MALA INVERSIÓN.

UN INCONVENIENTE DE ESTE MÉTODO ES QUE NO TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN FUNCIÓN DEL TIEMPO.

2.- MÉTODO DE TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN. ESTE MÉTODO ESTÁ APOYADO EN UN ENFOQUE CONTABLE MUY COMÚN SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN. MIDE LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL FLUJO DE FONDOS NETO Y LA INVERSIÓN. SU FÓRMULA ES LA SIGUIENTE:

$$\text{TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO} \\ \text{SOBRE LA INVERSIÓN} = \frac{\text{FLUJO DE FONDOS NETO ANUAL}}{\text{INVERSIÓN}}$$

ESTE MÉTODO TIENE LA VENTAJA DE QUE SU APLICACIÓN ES MUY FÁCIL Y UNA VEZ OBTENIDA LA TASA DE RENDIMIENTO SE COMPARA CON LA TASA MÍNIMA EXIGIDA POR LA EMPRESA Y DE ESTA MANERA SE DETERMINA SI EL PROYECTO SE ACEPTA O SE RECHAZA. POR OTRA PARTE, TIENE LA DESVENTAJA DE QUE NO SE TOMA EN CUENTA EL TIEMPO EN QUE -

LOS DESEMBOLSOS Y LOS INGRESOS TIENEN LUGAR, E IGNORA EL DINERO EN VALOR DEL TIEMPO.

MÉTODOS AVANZADOS

SON VARIOS LOS MÉTODOS AVANZADOS DE ANÁLISIS QUE EMPLEAN - CON ÉXITO LAS EMPRESAS, SIENDO LOS MÁS CONOCIDOS EL "MÉTODO DEL VALOR ACTUAL", EL "MÉTODO DE VALOR ACUTAL NETO", EL "MÉTODO DE VALOR ACTUAL DE REPOSICIÓN, Y EL "MÉTODO DE TASA INTERNA DE RENDIMIENTO".

1.- MÉTODO DEL VALOR ACTUAL

TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO. PARA APLICAR - LA TÉCNICA DEL VALOR ACTUAL SE REQUIERE DETERMINAR QUÉ TASA DE RENDIMIENTO (DE DESCUENTO) ES LA RELEVANTE EN LA EMPRESA. PARA - CALCULAR EL VALOR ACTUAL DE LA INVERSIÓN, SE USA LA SIGUIENTE - FÓRMULA:

$$\text{VALOR ACTUAL DE LA INV.} = \text{INVERSIÓN INICIAL} - \frac{\text{VALOR DE DESECHO AL FINAL DE LA VIDA}}{(1 + \text{INTERÉS})^M}$$

N REPRESENTA LOS AÑOS Y SE OBTIENE EL FACTOR CORRESPON - DIENTE DE ACUERDO A LA TABLA DEL VALOR PRESENTE.

2.- MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO

ES SIMILAR AL MÉTODO DEL VALOR ACTUAL, PERO EL FLUJO DE FONDOS - Y EL VALOR DE LA INVERSIÓN SE COMPENSAN PARA OBTENER UN VALOR - ACTUAL NETO.

EL OBJETIVO BÁSICO ES ENCONTRAR EQUILIBRIO ENTRE EL VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE FONDOS Y EL VALOR ACTUAL DE LA INVERSIÓN, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL COSTO DE OPORTUNIDAD.

EL RESULTADO SERÁ UNA CANTIDAD NEGATIVA O POSITIVA QUE SIGNIFICA UN DESEMBOLSO NETO O INGRESO NETO QUE INDICA SI EL PROYECTO, A TRAVÉS DE SU VIDA ÚTIL, ALCANZA O NO LAS METAS DE UTILIDAD FIJADAS POR LA EMPRESA.

3.- MÉTODO DE VALOR ACTUAL DE REPOSICIÓN

ESTE MÉTODO TOMA EN CUENTA EL MONTO DE LA INVERSIÓN, TAMBIÉN, SI LO HAY, EL VALOR DE VENTA DEL EQUIPO ANTIGUO QUE ES REEMPLAZADO, QUE DEBE SER DISMINUIDO DEL COSTO DEL NUEVO EQUIPO; LA CANTIDAD RESULTANTE SE TOMARÁ COMO LA INVERSIÓN EN EL AÑO CERO.

4.- MÉTODO DE TASA INTERNO DE RENDIMIENTO

ESTE MÉTODO ES UNA VARIACIÓN DEL MÉTODO DEL VALOR ACTUAL NETO Y TIENE COMO FINALIDAD OBTENER LA TASA DE RENDIMIENTO DEL FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO.

LAS INVERSIONES PERMANENTES, COMO LO SON TERRENOS, EDIFICIOS, MAQUINARIA Y EQUIPO, INICIALES, DEBEN DE SER APORTADAS POR LOS PROPIETARIOS, ASÍ COMO LAS INVERSIONES PERMANENTES ADICIONALES REQUERIDAS POR LA EXPANSIÓN O DESARROLLO DE LA EMPRESA ÉSTAS, MEDIANTE LA REINVERSIÓN DE SUS UTILIDADES O BIEN, PUEDEN FINANCIARSE POR MEDIO DE PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO.

LOS BIENES DE CAPITAL, O INVERSIONES PERMANENTES, SON, A EXCEPCIÓN DE LOS TERRENOS, DEPRECIABLES, ESTO ES, PIERDEN SU VALOR CON EL TRANCURSO DEL TIEMPO.

LAS NORMAS APLICABLES A LAS INVERSIONES PERMANENTES SON LAS SIGUIENTES:

TERRENOS

EL VALOR ACTUAL DE LAS TIERRAS DEBE DETERMINARSE POR EL VALOR DE REALIZACIÓN Y DEBE ESTAR BASADO EN UN AVALÚO INDEPENDIENTE. ES ACEPTABLE QUE ÉSTE SEA EFECTUADO CUANDO SE CONSIDERE QUE LA PROPIEDAD HA TENIDO UN CAMBIO SIGNIFICATIVO EN SU VALOR.

EDIFICIOS

LA REGLA ANTERIOR DEBE APLICARSE A ESTE TIPO DE INVERSIONES. ES MUY CONVENIENTE CONOCER LA CONSTRUCCIÓN POR TIPO, CLASE O CARACTERÍSTICAS ESPECIALES PARA PODER VALUAR FÁCILMENTE A TRAVÉS DE LOS METROS CUADRADOS LOS METROS CÚBICOS QUE SE TIENEN.

MAQUINARIA Y EQUIPO

EL VALOR DE REPOSICIÓN DEBERÁ ESTABLECERSE CON BASE EN EL PRECIO MÁS BAJO QUE TENDRÍA QUE PAGARSE, EN EL CURSO NORMAL DE LAS OPERACIONES, PARA OBTENER UN NUEVO ACTIVO CON SU CAPACIDAD OPERATIVA Y PRODUCTIVA EQUIVALENTE, TOMANDO EN CUENTA EL USO DE O LA VIDA PROBABLE QUE TIENE EL BIEN. PARA LA EVALUACIÓN INDIVIDUAL DEBEN OBSERVARSE LAS SIGUIENTES REGLAS:

A) EL VALOR DE REPOSICIÓN O SU VALOR COMERCIAL SERÁ EL --
PRECIO ESPECÍFICO QUE RIJA EN EL MERCADO, YA SEA NUEVO O DE SE-
GUNDA MANO, Y TIENE QUE APOYARSE EN ESTUDIOS TÉCNICOS INDEPEN -
DIENTES, LOS CUALES DEBERÁN SEÑALAR LOS VALORES ASIGNADOS A LOS
BIENES EN FORMA INDIVIDUAL.

B) LA VALUACIÓN PUEDE HACERSE PERIÓDICAMENTE Y DURANTE -
LOS AÑOS INTERMEDIOS QUE TRANSCURRAN SE PUEDE HACER USO DE LOS-
NÚMEROS ÍNDICES.

PARA VALUAR LOS BIENES DE CAPITAL, SE UTILIZA COMÚNMENTE -
EL VALOR ECONÓMICO O DE USO, QUE ES EL QUE REPRESENTA LA UTILI-
DAD Y BENEFICIO ECONÓMICO QUE PROPORCIONA EL BIEN, O SEA LA UTI
LIDAD FUTURA QUE SE ESPERA SE DERIVE DE SU POSICIÓN. POR ESO, -
ES UN VALOR SUBJETIVO DIFÍCIL DE DETERMINAR CON PRECISIÓN Y SU-
BASE SON LAS PREDICCIONES FUTURAS SOBRE PRECIOS Y TASAS DE INTE
RÉS.

CAPITULO III

- III.1 EL PRESUPUESTO DE CAJA.
- III.2 EL PRESUPUESTO DE CRÉDITO DE PROVEEDORES
- III.3 EL PRESUPUESTO DE BANCOS
- III.4 EL PRESUPUESTO DE PRÉSTAMOS PRENDARIOS
- III.5 PRESUPUESTOS Y ACCIONES COMUNES
- III.6 PRESUPUESTOS Y REINVERSIÓN DE UTILIDADES

III.1 EL PRESUPUESTO DE CAJA

ESTE PRESUPUESTO SE CONOCE TAMBIÉN POR PRESUPUESTO FINANCIERO, PRESUPUESTO DE TESORERÍA, PRESUPUESTO DE MOVIMIENTO DE FONDOS, ETC. EL PRESUPUESTO DE CAJA ESTÁ CONSTITUÍDO POR LOS SALDOS DISPONIBLES EN LA CAJA, EN LOS BANCOS Y POR VALORES DE ESTADOS Y TÍTULOS DE CRÉDITO FÁCILMENTE CONVERTIBLES A DINERO, O CUYO DESCUENTO BANCARIO PROCURA UNA LIQUIDEZ INMEDIATA.

EL PRESUPUESTO DE CAJA COMPRENDE EL ORIGEN Y LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA DURANTE EL AÑO DE PRESUPUESTO. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA NEGOCIACIÓN, ENFOCADA DESDE EL ÁNGULO DEL DINERO QUE SE NECESITARÁ PARA LLEVARLAS A CABO.

EL PRESUPUESTO DE CAJA NO ES MÁS QUE UNA ESTIMACIÓN RAZONABLE DE LA SITUACIÓN EN EL FUTURO. EL PRESUPUESTADOR PREVÉ LOS INGRESOS DE CAJA Y LOS GASTOS DE CAJA. EL DINERO DISPONIBLE EN EFECTIVO AL FINAL DE CUALQUIER PERÍODO FUTURO, LA DETERMINACIÓN DE LO CUAL ES, EN ÚLTIMO ANÁLISIS EL PROPÓSITO DEL PRESUPUESTO DE CAJA, ES IGUAL AL EFECTIVO DISPONIBLE AL PRINCIPIO DEL PERÍODO MÁS (O MENOS) LA DIFERENCIA ENTRE LOS INGRESOS DE CAJA Y LOS GASTOS DE CAJA DURANTE EL PERÍODO.

AÚN ASÍ DEBIDO A NECESIDADES MUY ESPECIALES DE EQUILIBRIO DE CAJA QUE ESTÁ LIGADO ESTRECHAMENTE, PERO SOLO EN FORMA INDIRECTA, A LA UTILIDAD FINAL O A LA PÉRDIDA FINAL DE LA EMPRESA,-

EL PRESUPUESTO DE CAJA PRESENTA PROBLEMAS QUE LE SON PROPIOS, -
DIFERENTES EN FORMA SUSTANCIAL DE LOS QUE HEMOS CONSIDERADO.

LOS PRESUPUESTOS DE CAJA SON LA BASE DEL PROGRAMA FINANCIERO.

LAS OPERACIONES MERCANTILES DAN COMO RESULTADO ENTRADAS Y SALIDAS DE DINERO.

LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE DINERO DEBEN ESTIMARSE POR PERÍODOS, CON OBJETO DE QUE PUEDAN TOMARSE LAS MEDIDAS ADECUADAS PARA OBTENER AYUDA FINANCIERA, SI ES NECESARIA, LA CONFEDERACIÓN DE ESTA CLASE DE PLANES TENDRÁ DOS ASPECTOS:

- 1.- PLANES A LARGO PLAZO QUE INVOLUCRAN EL CAPITAL EN ACCIONES Y LAS OBLIGACIONES O BONOS.
- 2.- PLANES A CORTO PLAZO QUE EQUILIBRAN LAS ENTRADAS CORRIENTES PREVISTAS CON LAS SALIDAS CORRIENTES.

LAS ENTRADAS DE CAJA NO REPRESENTAN GANANCIAS, NI LAS SALIDAS GASTOS.

ENTRADAS DE CAJA

SE DIVIDEN COMO SIGUE:

- 1- VENTAS AL CONTADO, COBROS A CUENTA, (DEPENDIENTES AL PRINCIPIO DEL PERÍODO PRESUPUESTARIO Y DURANTE EL MISMO),

- 2 - COBROS DE DOCUMENTOS (PENDIENTES AL COMIENZO DEL PERIODO Y DURANTE EL MISMO),
- 3 - INTERESES RECIBIDOS SOBRE CUENTAS Y DOCUMENTOS.
- 4 - FUENTES DIVERSAS (INTERESES SOBRE DEPÓSITOS EN LOS BANCOS- PRODUCTO DE INVERSIONES, VENTAS DE PARTIDAS DEL ACTIVO FI - JO),

EL PRESUPUESTO DE VENTAS SUMINISTRARÁ DATOS SOBRE LAS VENTAS A CARGAR EN CUENTAS EN CADA MES. SOBRE ESTA BASE DEBE HACERSE LA ESTIMACIÓN DEL IMPORTE DE LOS COBROS Y CUANDO PUEDA ESPERARSE COBRAR LAS FACTURAS DE CADA MES, UN ANÁLISIS DE REGISTROS ANTERIORES, INDICARÁ LA RELACIÓN QUE HAY EN LAS VENTAS AL CONTADO Y LAS CUENTAS A CARGAR EN CUENTA, Y EL PORCENTAJE DE LOS COBROS REALIZADOS DURANTE EL MES.

LOS CAMBIOS Y LAS VARIACIONES EN LA POLÍTICA EN MATERIA DE CRÉDITO PUEDE REQUERIR EL EMPLEO DE MÉTODOS ESPECIALES DE PROMEDIAR DE LAS VENTAS.

LAS FUENTES DE ENTRADAS DIVERSAS PUEDEN ESTIMARSE BASÁNDOSE EN LOS VALORES MOBILIARIOS QUE SE POSEAN Y LAS ACTIVIDADES DE NEGOCIO, COMO LOS INTERESES SOBRE BONOS, LOS DIVIDENDOS, ETC.

SALIDAS DE CAJA

EL CÁLCULO DE PRESUPUESTOS DE SALDOS DE CAJA SE TOMARÁ EN CONSIDERACIÓN EN TODOS LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES, EXCEP-

TO LOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN. EL PRONÓSTICO DE SALIDAS INCLUIRÁ ESTIMACIONES DE LOS PAGOS MENSUALES QUE HAYAN DE HACERSE POR LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- 1 - PAGOS A CUENTA DE DOCUMENTOS
- 2 - NÓMINA:
 - A) MANO DE OBRA DIRECTA
 - B) MANO DE OBRA INDIRECTA
 - C) JORNALES
 - D) SUELDOS DE LOS DEPTOS ADMINISTRATIVOS.
- 3 - GASTOS DE FABRICACIÓN.
- 4 - GASTOS DE VENTAS Y PUBLICIDAD
- 5 - GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS
- 6 - NUEVOS EQUIPOS Y AMPLIACIONES DE PLANTA
- 7 - REDENCIÓN DE BONOS E HIPOTECAS
- 8 - IMPUESTO FEDERAL SOBRE LA RENTA.
- 9 - DIVERSOS:
 - A) INTERESES
 - B) DIVIDENDOS

EL IMPORTE DE LOS DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR PENDIENTES AL COMIENZO DEL PERÍODO, PUEDE OBTENERSE DEL REGISTRO DE COMPROBANTES O DEL MAYOR DE CUENTAS POR PAGAR, Y TIENEN QUE ASIGNARSE A LOS MESES DEL PERÍODO PRESUPUESTARIO EN QUE HAN DE PAGARSE.

UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA

ADEMÁS AUNQUE LOS PRESUPUESTOS DE CAJA NO INDICAN CON PRECISIÓN LA ENTRADA Y SALIDA DE DINERO, SIEMPRE NOS DARÁ BASES MÁS O MENOS SÓLIDAS PARA PODER UTILIZARLO EN LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- 1 - LA PLANEACIÓN DE LAS NECESIDADES DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA PERMITE QUE LA MISMA SEA MANEJADA CON EL MENOR CAPITAL DE TRABAJO POSIBLE. NOS HACE CONOCER LAS FECHAS DE SUS DESEMBOLSOS EN EFECTIVO PARA ASÍ PODER PLANEAR Y COORDINAR LOS PAGOS CON LAS CORRESPONDIENTES ENTRADAS DE DINERO Y EVITA EL TENER FUERTES SUMAS DISPONIBLES EN UN PERÍODO DADO Y UN DÉFICIT EN UNA FECHA DETERMINADA POSTERIOR QUE PUEDA VOLVER A SER SEGUIDO EN UNA EXISTENCIA EXCESIVA DE EFECTIVO.

ES DECIR, NOS PERMITE PLANEAR LA UTILIZACIÓN DEL DINERO Y LA SOLICITUD DE PRÉSTAMOS EN SU CASO, CON TODA OPORTUNIDAD POSIBLE A FIN DE QUE LOS FONDOS DISPONIBLES PRODUZCAN A SU MÁXIMO Y LOS PRÉSTAMOS SOLICITADOS POR LA EMPRESA TENGAN EL COSTO MÍNIMO.

- 2.- EL PUNTO ANTERIOR ESTÁ FUERTEMENTE RELACIONADO CON EL FINANCIAMIENTO DE EMPRESAS CON NEGOCIOS ESTACIONALES.- ESTO ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE PARA NEGOCIOS QUE TIENEN QUE PEDIR DINERO PRESTADO A COSTO ALTO, O BIEN PUEDEN ENCONTRARSE CON FALTA DE PLANEACIÓN PARA LA INVER-

SIÓN DE FONDOS EXCEDENTES SI NO SE MIDE CON OPORTUNIDAD EL TIEMPO DURANTE EL CUAL EL DINERO NO SERÁ NECESARIO PARA LUBRICAR EL PROPIO NEGOCIO.

- 3.- NOS AYUDA DESDE LUEGO A TOMAR LAS PROVIDENCIAS NECESARIAS PARA EL PAGO OPORTUNO DE OBLIGACIONES A SU VENCIMIENTO. ÉSTO ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE EN EL CASO DE PAGOS FUERTES TALES COMO VENCIMIENTOS DE EMISIONES DE OBLIGACIONES, INTERESES SOBRE PRÉSTAMOS, PAGO DE IMPUESTOS, ETC.
- 4.- PROCURAR EN FORMA ORGANIZADA Y OPORTUNA LOS FONDOS NECESARIOS PARA LA EXPANSIÓN Y AMPLIACIÓN A TRAVÉS DE INVERSIONES EN ACTIVO FIJO. EL PRESÚPUESTO DE CAJA AYUDA DESDE LUEGO A EVITAR PRÉSTAMOS PREMATUROS A INTERESES ELEVADOS, ASÍ COMO EN CASO NECESARIO, PERMITE PONER A LA VENTA ACCIONES EN EL MOMENTO OPORTUNO Y CON LAS MAYORES VENTAJAS POSIBLES.
- 5.- NOS PERMITE REALIZAR AHORROS SUBSTANCIALES, SOBRE TODO EN MÉXICO DONDE, COMO YA SE HA DICHO ANTES, EL COSTO DEL DINERO ES ALTO COMPARADO CON EL DE ALGUNOS OTROS PAÍSES, POR MEDIO DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO, COMPRAS VENTAJOSAS DE MATERIALES, ETC.
- 6.- ES UN AUXILIAR EN LA FORMACIÓN DE LA POLÍTICA DE PAGO DE DIVIDENDOS. COMO PUNTOS DE USO QUE LA GERENCIA DÁ-

A LOS REPORTES Y PRESUPUESTOS EN EFECTIVO:

- 1 - LA CORRECTA PLANEACIÓN A FIN DE PROVEER FONDOS PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA.
- 2 - ACELERAR EN LO POSIBLE LA RECUPERACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS.
- 3 - EL FACILITAR LA INTELIGENTE INVERSIÓN TEMPORAL DE EFECTIVO.
- 4 - AYUDAR EN LA OBTENCIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL CUANDO SEA NECESARIO.
- 5 - EL OBTENER ECONOMÍAS SUSTANCIALES A TRAVÉS DE CENTRALIZAR EL MANEJO DE FONDOS EN LAS EMPRESAS CON DISTINTOS DEPARTAMENTOS O SUCURSALES DESCENTRALIZADAS PARA OTROS EFECTOS.
- 6 - AYUDAR A LA PLANEACIÓN PARA EL PAGO DE TODO TIPO DE ACREEDORES Y DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS A ACCIONISTAS.
- 7 - REDUCIR EN LO POSIBLE LOS PERJUICIOS QUE PUEDA OCASIONAR UNA INSUFICIENCIA DE FONDOS.

CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE CAJA

SUMANDO POR UN LADO TODOS LOS INGRESOS Y POR OTRO LADO LAS EROGACIONES PREVISTAS PARA EL PERÍODO Y SALDANDO LAS PRIMERAS CON LAS SEGUNDAS, EL PRESUPUESTADOR CON FRECUENCIA OBTENDRÁ CONCLUSIONES EQUIVOCADAS.

A LOS REPORTES Y PRESUPUESTOS EN EFECTIVO:

- 1 - LA CORRECTA PLANEACIÓN A FIN DE PROVEER FONDOS PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA.
- 2 - ACELERAR EN LO POSIBLE LA RECUPERACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS.
- 3 - EL FACILITAR LA INTELIGENTE INVERSIÓN TEMPORAL DE EFECTIVO.
- 4 - AYUDAR EN LA OBTENCIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL CUANDO SEA NECESARIO.
- 5 - EL OBTENER ECONOMÍAS SUSTANCIALES A TRAVÉS DE CENTRALIZAR EL MANEJO DE FONDOS EN LAS EMPRESAS CON DISTINTOS DEPARTAMENTOS O SUCURSALES DESCENTRALIZADAS PARA OTROS EFECTOS.
- 6 - AYUDAR A LA PLANEACIÓN PARA EL PAGO DE TODO TIPO DE ACREEDORES Y DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS A ACCIONISTAS.
- 7 - REDUCIR EN LO POSIBLE LOS PERJUICIOS QUE PUEDA OCASIONAR UNA INSUFICIENCIA DE FONDOS.

CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE CAJA

SUMANDO POR UN LADO TODOS LOS INGRESOS Y POR OTRO LADO LAS EROGACIONES PREVISTAS PARA EL PERÍODO Y SALDANDO LAS PRIMERAS - CON LAS SEGUNDAS, EL PRESUPUESTADOR CON FRECUENCIA OBTENDRÁ CONCLUSIONES EQUIVOCADAS.

SI SE DESEA EVITAR ERRORES Y DECEPCIONES SE HACE NECESARIA UNA CLASIFICACIÓN DE INGRESOS Y EROGACIONES. LA CLASIFICACIÓN DEBE SER DE TAL NATURALEZA QUE DENTRO DE CADA CLASE:

- 1 - LOS INGRESOS PREVISTOS TENGAN UN GRADO COMPARABLE DE CONFIANZA EN SU RELACIÓN.
- 2 - LAS EROGACIONES PREVISTAS TENGAN UN GRADO COMPARABLE DE OCURRENCIAS INMEDIATA.
- 3 - EL GRADO DE CONFIANZA DE LAS PRIMERAS SEA COMPARABLE A LA OCURRENCIA INMEDIATA DE LAS SEGUNDAS.

POR GRADO DE CONFIANZA DEL INGRESO QUEREMOS DECIR UN GRADO RAZONABLE DE PROBABILIDAD DE QUE EL PAGO TENDRÁ LUGAR DENTRO DE EL PERÍODO CONSIDERADO Y NO DESPUÉS.

POR OCURRENCIA INMEDIATA DEL GASTO QUEREMOS INDICAR EL GRADO DE FLEXIBILIDAD EN EL PAGO QUE HA DE HACERSE.

EL PRESUPUESTADOR DE ESTA MANERA PODRÁ AUNAR Y SALDAR SOLAMENTE LAS ESTIMACIONES QUE TIENEN GRADOS COMPARABLES DE CONFIANZA O DE OCURRENCIA.

EN CADA CASO INDIVIDUAL DEBE ADOPTARSE UNA CLASIFICACIÓN QUE SIRVA A LAS NECESIDADES Y PROPÓSITOS PARTICULARES DE CADA EMPRESA.

EN MUCHOS CASOS SERÁ SUFICIENTE ESTABLECER UNA DOBLE CLASIFICACIÓN. ESTAS DOS CATEGORÍAS SON:

- 1 - EL INGRESO Y LA EROGACIÓN QUE TIENEN UN CARACTER DEFINIDO.
- 2 - AQUÉLLOS QUE TIENEN UN CARACTER PROBABLE O DE OPCIÓN.

ESTAS DOS CATEGORÍAS SE EXPLICAN POR SÍ MISMAS.

PROPOSITOS DEL PRESUPUESTO DE CAJA

EL PRESUPUESTO DE CAJA TIENE LOS SIGUIENTES PROPÓSITOS:

- 1 - UNA ESTIMACIÓN DE LAS CANTIDADES DE DINERO QUE SE RECIBIRÁN Y DE LOS DESEMBOLSOS QUE DEBERÁN HACERSE, COMO RESULTADO DE LAS OPERACIONES PRESUPUESTALES, Y DE LOS SALDOS DE CAJA QUE HABRÁ DISPONIBLES PERIÓDICAMENTE DURANTE EL AÑO.
- 2 - INDICA LAS CANTIDADES DE FONDOS ADICIONALES QUE SE NECESITARÁN DURANTE EL AÑO COMO CONSECUENCIA DEL RITMO DE LAS OPERACIONES.
- 3 - ENJUICIA LAS UTILIDADES DERIVADAS DEL PROGRAMA DE OPERACIONES Y A LAS PROBABILIDADES DE CONTAR CON LOS FONDOS NECESARIOS.
- 4 - PERMITE PREPARAR ESTADOS FINANCIEROS ESTIMADOS PERIÓDICAMENTE.

CAMENTE Y SEÑALAR LA BUENA O MALA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA SI LAS OPERACIONES SE LLEVAN A CABO TAL COMO - HAN SIDO PLANEADAS, POR LO TANTO, PROPORCIONAN BASES PARA MEDIR EL PROGRAMA CON ESTÁNDARES FINANCIEROS.

FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO DE CAJA

SIEMPRE ES NECESARIO AL PRESUPUESTAR DISPONER DE UN CIERTO MARGEN DE FLEXIBILIDAD. LAS OPERACIONES REALES PUEDEN SER DIFERENTES DE LAS PRESUPUESTADAS, YA SEA PORQUE LA PREVISIÓN FUE DEFECTUOSA O PORQUE CIRCUNSTANCIAS IMPREVISTAS E INESPERADAS CAMBIAN LAS CONDICIONES EN LAS CUALES LA EMPRESA SE ENCUENTRA OPERANDO.

EN EL PRESUPUESTO DE CAJA ES AÚN MÁS NECESARIO UN VOLUMEN DE FLEXIBILIDAD MAYOR QUE EN EL CASO DE OTROS PRESUPUESTOS, DEBIDO A LAS GRAVES CONSECUENCIAS QUE PUEDE TENER UNA FALTA DE EFECTIVO. LA FALTA DE EFECTIVO, AÚN DE CORTA DURACIÓN ES SIEMPRE UNA GRAN MOLESTIA Y PUEDE LLEGAR A SER FATAL PARA LA EMPRESA.

EL PRESUPUESTADOR SE OCUPARÁ DE PREVER LO IMPREVISIBLE MEDIANTE UN MARGEN DE FLEXIBILIDAD A CORTO Y A LARGO PLAZO.

111.2 EL PRESUPUESTO DE CREDITOS DE PROVEEDORES

EL FINANCIAMIENTO POR LOS PROVEEDORES, ES PARA LA EMPRESA UNA AYUDA DEMASIADO GRANDE; TOMANDO EN CUENTA QUE ESE FINANCIAMIENTO NO LE CUESTA INTERESES A LA EMPRESA.

SIN EMBARGO, SE DEBE SABER HASTA QUE PUNTO DEBE LA EMPRESA CONTRAER ESTE TIPO DE OBLIGACIONES, YA QUE SI NO SE TIENE EL SUFICIENTE DINERO PARA PAGAR A TIEMPO, LO MÁS PROBABLE ES QUE EL PROVEEDOR YA NO LE TENGA CONFIANZA A NUESTRA EMPRESA, Y SI SE ALARGA MUCHO EL PAGO, PUES DEFINITIVAMENTE NOS QUITARÁN ESE MENCIONADO CRÉDITO TAN VENTAJOSO. POR ÉLLO ENTONCES, LA IMPORTANCIA DE PRESUPONER DICHOS CRÉDITOS, PARA LO CUAL SE TOMARÁ EN CUENTA: CANTIDAD QUE SERÁ VENDIDA POR LA EMPRESA, TAMAÑO DE LOS INVENTARIOS, RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS QUE OTORGA LA EMPRESA A SUS COMPRADORES, Y LA DECISIÓN DE UTILIZAR EL CRÉDITO DEL PROVEEDOR Ó PAGARLE AL CONTADO SEGÚN EL DESCUENTO QUE NOS DÉ.

PARA DETERMINAR LA CANTIDAD DE VENTA DE LA EMPRESA SE TIENEN QUE RECURRIR A DATOS ESTADÍSTICOS Y HAY QUE TOMAR EN CUENTA LA PUBLICIDAD QUE SE LE HAGA AL PRODUCTO Y A LA EMPRESA, ASÍ COMO TAMBIÉN LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LAS PERSONAS, Y LA CAPACIDAD ECONÓMICA DE LA QUE DEPENDAN LOS POSIBLES COMPRADORES.

EN LA RECUPERACIÓN DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS A LOS CONSUMIDORES DEBEMOS OBTENER ESTÁNDARES PROMEDIOS DE PAGOS Y BIEN CONSIDERAR LA PARTE QUE SE VENDERÁ AL CONTADO.

ES PUES DE GRAN IMPORTANCIA SACAR EL MÁXIMO DE PROVECHO DE ESTE TIPO DE CRÉDITO TAN USADO HOY EN DÍA.

CONDICIONES DE PAGO

EL COMPRADOR AL ACEPTAR LA MERCANCÍA QUE RECIBE, ACEPTA PAGARLE AL PROVEEDOR LA SUMA REQUERIDA CON LAS CONDICIONES DE VENTA ESPECIFICADAS. LAS CONDICIONES DE PAGO QUE SE OFRECEN EN TALES TRANSACCIONES, NORMALMENTE SE ESTABLECEN EN LA FACTURA DEL PROVEEDOR QUE ACOMPAÑA A LA MERCANCÍA QUE LE LLEGA A LA EMPRESA. ESTAS CONDICIONES DE PAGO SON DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PARA EL NEGOCIO Y SE TIENE QUE TOMAR MUY EN CUENTA LA PROGRAMACIÓN DE LAS COMPRAS. AL DECIR CONDICIONES ENTENDEMOS, EL PERÍODO DE CRÉDITO, EL MONTO DE DESCUENTO POR PAGAR DE CONTADO, EL PERÍODO PARA DESCUENTO POR PRONTO PAGO, Y LA FECHA EN QUE EMPIEZA EL PERÍODO DEL CRÉDITO. HAY EXPRESIONES PARA EXPRESAR TODO ESTO, COMO POR EJEMPLO: " 2/10 NETO 30 FM ", QUE SE REFIEREN: A LA DURACIÓN DEL PERÍODO (30 DÍAS), AL DESCUENTO POR PRONTO PAGO (2%). EL PERÍODO PARA EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO (10 DÍAS, Y EL MOMENTO EN QUE EMPIEZA EL PERÍODO DEL CRÉDITO (EL FINAL DEL MES).

PERÍODO DE CRÉDITO

ES EL NÚMERO DE DÍAS QUE TRANSCURREN HASTA QUE SE REQUIERE EL PAGO TOTAL. SIN TOMAR EN CUENTA SI SE HACE UN DESCUENTO POR PRONTO PAGO O NO, DEBE INDICARSE EL PERÍODO DEL CRÉDITO, Y ESTOS PERÍODOS NORMALMENTE DURAN HASTA 120 DÍAS AUNQUE EN ALGUNOS

CRÉDITOS SE DA MÁS TIEMPO.

SIN PERÍODO DE CRÉDITO

ALGUNOS PROVEEDORES NO DAN CRÉDITO A SUS CLIENTES SINO QUE PIDEN EL PAGO A LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA. EL TÉRMINO COD (COBRAR O DEVOLVER) SE USA EN ESTOS CASOS. USUALMENTE SE CONCEDE EL COD A LOS CLIENTES QUE SE PIENSA QUE NO ES CONVENIENTE DAR LES CRÉDITO YA QUE SON NUEVOS O PORQUE DE ANTEMANO EL PROVEEDOR SABE QUE SON MALA PAGA, A VECES ES EXIGIDO EL PAGO ANTES DE LA ENTREGA. EL TÉRMINO CAD (COBRO ANTES DE ENTREGA) SE USA PARA ESA CLASE DE PAGO. TAMBIÉN SE HACE ESTE TIPO DE ARREGLOS EN LOS TRABAJOS DE FABRICACIÓN POR CONTRATO, EJ: SI UNA EMPRESA CONTRATA UNA OBRA ADICIONAL EN SU PLANTA. PUEDE ACORDAR HACER PAGOS EN CIERTOS MOMENTOS PREDETERMINADOS ANTES DE COMPLETARSE EL PROYECTO. EN REALIDAD EL COMPRADOR FINANCIA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA POR MEDIO DE ESOS PAGOS.

LOS ARREGLOS COD Y CAD NO SON REALMENTE UN CRÉDITO DEL PROVEEDOR AL CLIENTE Y NO QUEDA UNA CUENTA POR PAGAR EN LOS LIBROS DEL COMPRADOR. SE PODRÍA CONSIDERAR COMO UNA VENTA AL CONTADO EN LA QUE NO CABE LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO.

PERÍODO NETO

LA MAYORÍA DE LAS CONDICIONES DE PAGO INCLUYEN UN PERÍODO NETO QUE NORMALMENTE SE LLAMA "NETO A 30 DÍAS", "NETO A 60 DÍAS", LA PALABRA NETO SIGNIFICA QUE EL VALOR NOMINAL DE LA COMPRA TIENE QUE PAGARSE EN EL NÚMERO QUE SE INDICA DE DÍAS, CONTADOS A PARTIR DE LA INICIACIÓN DEL PERÍODO DEL CRÉDITO, EJ: EL TÉRMINO

"NETO A 30 DÍAS" QUIERE DECIR QUE LA EMPRESA DEBE HACER EL PAGO TOTAL EN 30 DÍAS CONTADOS A PARTIR DE LA INICIACIÓN DEL CRÉDITO

ADELANTO DE TEMPORADA

EL ADELANTO DE TEMPORADA ES UNA TÉCNICA QUE UTILIZAN LOS PROVEEDORES DE NEGOCIOS ESTACIONALES O DE EMPRESAS QUE VENDEN POR - - EJEMPLO ROPA O ARTÍCULOS DEPORTIVOS. DA PERÍODOS DE CRÉDITO MUCHO MÁS LARGOS DE LOS QUE SE CONCEDEN NORMALMENTE, A LA MEJOR - HASTA 180 DÍAS. EL PROVEEDOR DESPACHA AL COMPRADOR DE ARTÍCULOS TERMINADOS CON ANTERIORIDAD A LA ESTACIÓN DE VENTA, PERO EXIGE EL PAGO SOLAMENTE UN POCO DESPUÉS DE LA ÉPOCA REAL EN QUE ESTÉ - PREVISTA LA DEMANDA DE ESOS ARTÍCULOS ESTACIONALES. EN ESA - - TRANSACCIÓN TANTO EL PROVEEDOR COMO EL COMPRADOR TIENEN UNA PROBABILIDAD DE GANAR POR EL ADELANTO DE LA TEMPORADA. EL PROVEEDOR AHORRA COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO PORQUE NO TIENE QUE MANTENER UN VOLUMEN MUY GRANDE DE ÉSTE. MUCHOS FABRICANTES DE MERCANCÍAS EN ESTACIÓN PRODUCEN A RITMO CONSTANTE DURANTE EL AÑO, Y SI NO PUDIERAN TRASLADAR A SUS CLIENTES LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO, TENDRÍAN QUE ABSORBERLOS. EL - CLIENTE TAMBIÉN GANA PORQUE SE ASEGURA DE TENER MERCANCÍA DISPONIBLE DURANTE LA ESTACIÓN DE VENTAS MÁXIMA, PERO NO SE LE EXIGE EL PAGO HASTA EL COMIENZO REAL DE ÉSTA. MIENTRAS EL COMPRADOR - TENGA FACILIDADES ADECUADAS PARA ALMACENAR EL INVENTARIO, EL - ADELANTO DE LA TEMPORADA OPERA EN BENEFICIO DE AMBAS PARTES.

DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

SI EN LAS CONDICIONES DE PAGO SE OFRECE UN DESCUENTO POR PRONTO

PAGO, ÉSTE ES NORMALMENTE DEL 1 AL 5%. ES EN REALIDAD ENTONCES UN DESCUENTO PORCENTUAL SOBRE EL PRECIO DE COMPRA, QUE SE CONCEDE AL COMPRADOR SI PAGA DENTRO DEL PERÍODO DICHO. MUCHOS COMPRADORES DILATAN SUS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO AL TOMAR ÉSTE, AÚN SI PAGAN DESPUÉS DEL PERÍODO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROVEEDOR, UN DESCUENTO POR PRONTO PAGO LO DA PARA DARLE UN INCENTIVO AL COMPRADOR Y ASÍ RECUPERAR RÁPIDO SU CUENTA. EL GANAR MENOS A CAUSA DE ESOS DESCUENTOS SE COMPENSA CON EL HECHO DE RECUPERAR EL DINERO PRONTO. EL COMPRADOR QUE LE CONVIENE PAGAR CON EL MAYOR RETRASO DENTRO DE LO POSIBLE, DEBE DETERMINAR SI ES VENTAJOSO O NO PAGAR ANTICIPADAMENTE O TOMARSE EL TIEMPO TOTAL DEL PERÍODO. (LAS TÉCNICAS PARA ANALIZAR LOS BENEFICIOS DE ESTAS ALTERNATIVAS SE EXPLICAN DESPUÉS)

PERÍODO DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO

ESTE PERÍODO ESPECIFICA EL NÚMERO MÁXIMO DE DÍAS DESPUÉS DE LA INICIACIÓN DEL PERÍODO DE CRÉDITO EN QUE PUEDE TOMARSE EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO, CASI SIEMPRE EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO ES DE 5 A 20 DÍAS. EN CIERTAS INDUSTRIAS SE OFRECE MÁS DE UN DESCUENTO POR PRONTO PAGO. EL PERÍODO DE DESCUENTO ES MÁS CORTO PARA EL MAYOR DESCUENTO QUE SE OFRECE Y MÁS LARGO PARA EL MENOR DESCUENTO.

LA TENDENCIA ACTUAL ES LA ELIMINACIÓN DE LOS DESCUENTOS -- POR PRONTO PAGO. ESTA TENDENCIA ES EL RESULTADO DE DOS FACTORES FUNDAMENTALES. EL PRIMERO ES EL USO GENERALIZADO POR COMPUTADO-

RES PARA PREVER CUENTAS POR PAGAR. CUANDO LOS PAGOS SE PASAN - POR UN COMPUTADOR, LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS TOMAN EL DESCUENTO PERO EL PROBLEMA ESTÁ EN QUE NO RESPETAN EL PERÍODO Y PAGAN - HASTA 15 O 20 DÍAS DESPUÉS. LA SEGUNDA RAZÓN DE LA TENDENCIA A - PRESCINDIR DE LOS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO ES LA DIFICULTAD - EN SUPERVISAR LOS DESCUENTOS Y COBRAR LA SUMA VENCIDA CUANDO SE HAYA TOMADO UN DESCUENTO EN FORMA INDEBIDA. COMO RESULTADO LAS - EMPRESAS PREFIEREN OFRECER MEJORES PRECIOS Y NINGÚN DESCUENTO - POR PRONTO PAGO.

INICIACIÓN DEL PERÍODO DEL CRÉDITO

LA INICIACIÓN SE ESTABLECE COMO PARTE DE LAS CONDICIONES DE CRÉDITO DEL PROVEEDOR. SE PUEDE ESPECIFICAR DE VARIAS MANERAS: COMO FECHA DE LA FACTURA, FIN DE MES, MEDIADOS DE MES O EL RECIBO DE LA MERCANCÍA, CON LAS SIGUIENTES NOTACIONES:

FECHA DE FACTURA ES UNA DE LAS MÁS COMUNES PARA LA INICIACIÓN DEL PERÍODO TANTO DEL DESCUENTO COMO DEL PERÍODO NETO.

FIN DE MES FM: ÉSTA NOTACIÓN INDICA QUE TODAS LAS COMPRAS - QUE SE HAGAN EN UN MES DADO INICIAN SU PERÍODO EL PRIMER DÍA DEL MES SIGUIENTE.

MEDIADOS DE MES MM: LA NOTACIÓN MM INDICA QUE EL MES SE PARTE - EN DOS PERÍODOS DE CRÉDITO DISTINTOS. EL PERÍODO DE CRÉDITO QUE SE HAGAN ENTRE EL PRIMERO Y EL 15 DEL MES ACTUAL SE INICIA EL 16 DE EL MISMO MES. Y EL PERÍODO DE LAS VENTAS QUE

SE HAGAN ENTRE EL 16 Y EL 30, SE INICIA EL -
PRIMERO DEL MES SIGUIENTE.

EJEMPLO

LA CÍA. DISTRIBUIDORA DE TELAS HIZO DOS COMPRAS A CIERTO -
PROVEEDOR QUE OFRECÍA CONDICIONES DE PAGO 2/10 NETO 30. UNA COM -
PRA SE HIZO EN SEP 10 Y OTRA EN SEP 20. LAS FECHAS DE PAGO DE -
AMBAS COMPRAS CON BASE EN PERÍODOS DE CRÉDITO QUE SE INICIAN EN
MOMENTOS DIFERENTES SE PRESENTAN EN LA TABLA. SE INDICAN LAS FE -
CHAS DE PAGO SI LA EMPRESA TOMA EL DESCUENTO POR PRONTO PAGO. -
LA TABLA NOS DEJA VER QUE PARA QUIEN RECIBE EL CRÉDITO ES MEJOR
UN PERÍODO DE CRÉDITO QUE SE INICIE EL FIN DE MES, YA QUE LAS -
COMPRAS QUE SE HACEN A PRINCIPIOS DE MES SE PUEDEN PAGAR EN UNA
FECHA POSTERIOR. CUANDO EL PERÍODO DEL CRÉDITO SE INICIA EN LA -
FECHA DE ENVÍO, EL QUE RECIBE EL CRÉDITO DEBE PAGAR MÁS PRONTO -
HACIENDO CASO OMISO DE SI TOMA O NO EL DESCUENTO POR PRONTO PA -
GO. LA DIFERENCIA ENTRE LOS TÉRMINOS FM Y MM SE PUEDE RECONOCER
SI SE TIENE EN CUENTA QUE PARA LA COMPRA DE SEP. 10 LAS CONDI -
CIONES DE MM REQUIEREN MÁS PRONTO PAGO QUE LAS CONDICIONES DE -
FN, PARA LA COMPRA DE SEP. 20 LAS CONDICIONES DE MM Y FM RESUL -
TAN EN LAS MISMAS FECHAS DE PAGO.

III.3 EL PRESUPUESTO DEL CREDITO DE BANCOS

ESTÁ CONSTITUIDO POR SALDOS DISPONIBLES EN BANCOS, INVERSIONES TEMPORALES DE FÁCIL REALIZACIÓN, ESTIMACIONES DE DINERO A RECIBIR, DE ACUERDO CON LA POLÍTICA DE CRÉDITO Y LOS HÁBITOS DE PAGO DE LOS CLIENTES, ASÍ COMO LOS DESEMBOLSOS QUE DEBERÁN HACERSE DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS FINANCIERAS.

SU REALIZACIÓN DEBE SER CUIDADOSAMENTE PLANEADA Y DESARROLLADA, TENIENDO COMO OBJETIVOS:

A) RESPECTO A LOS INGRESOS

APROVECHAMIENTO SUPERIOR

- A) CONOCER LA ESTIMACIÓN CORRECTA DE LOS COBROS, DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO ESTABLECIDAS.
- B) PRECISAR EL FINANCIAMIENTO EXTERIOR, DE CONFORMIDAD CON LOS PLANES ELABORADOS.
- C) PALPAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DECISIONES TOMADAS EN RELACIÓN A AUMENTOS DE CAPITAL, EMISIONES DE OBLIGACIONES, ETC.
- D) PROCURAR LA OBTENCIÓN DE LÍNEAS DE CRÉDITO, PARA EL DESCUENTO DE DOCUMENTOS.

B) GENERALES

MEJOR MANEJO DEL EFECTIVO, MANTENIENDO SALDOS A NIVELES LO MÁS BAJO POSIBLES.

DECISIONES SOBRE INVERSIÓN EN ACTIVOS DE OPERACIÓN. EL CAPITAL INVERTIDO EN OPERACIONES DE PRODUCCIÓN Y VENTAS, GENERALMENTE PERMITE MAYOR UTILIDAD, POR LO QUE SE DEBE DE REDUCIR EL MONTO DE EFECTIVO Y AUMENTAR ACTIVOS FIJOS.

ESCOGER EL MOMENTO ADECUADO PARA ELEGIR AUMENTO DE CAPITAL, EMISIÓN DE ACCIONES, CRÉDITOS, ETC.

LOS PRONÓSTICOS DEL EFECTIVO EN MESES, SEMANAS Y DÍAS, PERMITEN DETERMINAR EL SALDO DISPONIBLE PARA INVERSIONES A CORTO PLAZO.

C) CIRCULACION DE DINERO EN LOS NEGOCIOS

EN FORMA GENERAL SE PUEDEN ESTABLECER LAS SIGUIENTES ETAPAS PARA LA CIRCULACIÓN DEL DINERO EN LAS EMPRESAS:

- A) EL EFECTIVO SE INVIERTE EN MERCANCÍAS, MATERIAS PRIMAS, SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS, Y GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN.
- B) LOS ARTÍCULOS SE HAN TRANSFORMADO PARCIAL O TOTALMENTE, Y ESTOS ÚLTIMOS SE VENDEN CON UN MARGEN DE UTILIDAD PREVIAMENTE ESTABLECIDO.
- C) COMO CONSECUENCIA DE LA VENTA, SE OBTIENE DINERO EN EFECTIVO O CUENTAS POR COBRAR; LOS ANTERIORES CONCEPTOS INCLUYEN COSTO Y UTILIDAD.
- D) EL EFECTIVO COBRADO SE DEPOSITA EN EL BANCO. DE AQUÍ PUEDE SEGUIR DIFERENTES DESTINOS COMO SON: INVERSIONES EN VALORES, PAGOS EN GENERAL, COMPRAS DE EQUIPO, INTERESES, GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN, IMPUESTOS, ETC.

EL FLUJO SEÑALADO SE DIVIDE EN DOS: UTILIDAD NETA PARA RE-
TIRARSE O REINVERTIRSE, Y EL DINERO QUE VUELVE A CIRCULAR PARA-
REINVERTIRSE DE NUEVO EN MATERIALES, SUELDOS Y SALARIOS Y GAS -
TOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN.

PARA COMPRENDER LO ANTERIOR MEDIANTE UNA RÁPIDA VISUALIZA-
CIÓN DE LO QUE SE QUIERE DAR A ENTENDER EN LOS PÁRRAFOS ANTERIO-
RES, VEAMOS EL CRÉDITO BANCARIO.

CREDITO BANCARIO

EL CRÉDITO BANCARIO ES AMPLIAMENTE USADO, A PESAR DE QUE-
NO ES TAN COMÚN COMO EL CRÉDITO COMERCIAL. LAS GRANDES CORPORA-
CIONES A MENUDO TIENEN ACCESO A OTRAS FUENTES DE FONDOS, Y MU-
CHAS COMPAÑÍAS PEQUEÑAS PUEDEN NO TENER UN CRÉDITO SUFICIENTE -
PARA OBTENER CRÉDITOS BANCARIOS, LAS COMPAÑÍAS CON UNA PROPOR-
CIÓN RELATIVAMENTE GRANDE DE ACTIVO CIRCULANTE SON LAS QUE TIE-
NEN MÁS POSIBILIDADES DE TENER EN LOS BANCOS UNA FUENTE IMPOR-
TANTE DE FONDOS.

NUESTRO PRIMER CONTACTO CON UN BANCO GENERALMENTE ES COMO-
CUENTAHABIENTE. SI NOS ES POSIBLE, DEBEMOS SELECCIONAR NUESTRO
BANCO BAJO EL PUNTO DE VISTA DE SU CONVENIENCIA COMO FUENTE DE-
FONDOS. LA VARIACIÓN EN LAS NECESIDADES DE LOS DEUDORES ESTÁ -
EQUIPARADA CON LA VARIACIÓN EN LA COOPERACIÓN Y POLÍTICAS DE -
LOS BANCOS COMERCIALES. EN UNA COMUNIDAD CADA BANCO TIENDE A -
DESARROLLAR SU PROPIO CARÁCTER O PERSONALIDAD. UNO PUEDE ESPE -

CIALIZARSE EN PRESTAR SOBRE CUENTAS POR COBRAR O INVENTARIOS,-- OTRO EN HACER PRÉSTAMOS A PLAZOS, OTRO EN EXTENDER CRÉDITOS A NEGOCIOS PEQUEÑOS. LA POSICIÓN FINANCIERA DE UN BANCO Y SU TAMAÑO TAMBIÉN INCLUIRÁN SUS POLÍTICAS DE PRÉSTAMOS. EN ALGUNOS CASOS LOS DEUDORES PUEDEN INTERESARSE ESPECIALMENTE POR LOS SERVICIOS DEL BANCO, POR SUS RELACIONES CON CORRESPONSALES O POR SU LOCALIZACIÓN.

AL HACER LA SOLICITUD PARA UN PRÉSTAMO BANCARIO, DEBEMOS RECORDAR QUE EL BANCO ESTÁ INTERESADO, FUNDAMENTALMENTE EN NUESTRA INTEGRIDAD Y NUESTRO TALENTO ADMINISTRATIVO, PODEMOS PERSUADIR MEJOR AL BANQUERO PARA NUESTRA ACEPTACIÓN EN SU CUENTAS - SIENDO HONESTOS CON ÉL EN TODOS RESPECTOS Y PRESENTANDO ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS Y DOCUMENTOS DE PLANEACIÓN QUE REFLEJEN, NUESTROS ÉXITOS PASADOS Y NUESTRA HABILIDAD PARA DESARROLLAR - PLANES DE ACUERDO CON LA REALIDAD.

DEBEMOS RECONOCER QUE LA FUENTE BÁSICA DE PAGO PARA PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO DEBE SER LA REDUCCIÓN ESTACIONAL DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR COBRAR. SI EL FLUJO DE FONDO DE ESTAS FUENTES ES INADECUADO, EL BANCO EXTENDERÁ CRÉDITO A LARGO PLAZO. ESTO NO ES OBJETABLE, SIN EMBARGO, TANTO EL DEUDOR COMO EL BANQUERO DEBERÁN ESTAR CONSCIENTES DE LA SITUACIÓN EN EL TIEMPO QUE EL PRÉSTAMO SE CONCEDE. LOS PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO GENERALMENTE SE PAGAN EN UNA PROPORCIÓN MENOR QUE EL EFECTIVO GENERADO - POR LAS VENTAS. EN AMBOS CASOS ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE EL PRÉSTAMO SE PAGA CON EL CURSO NORMAL DEL NEGOCIO SIN LA LIQUIDA

CIÓN FORZADA DE NINGÚN ACTIVO.

EN PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO PARA NECESIDADES ESTACIONALES -
REGULARMENTE RECURRENTES, PODEMOS ESPERAR QUE UN BANCO, ESPE -
CIALMENTE UNO GRANDE, ESTABLEZCA UNA LÍNEA DE CRÉDITO, QUE RE -
PRESENTE LOS PRÉSTAMOS MÁXIMOS QUE PODEMOS OBTENER DURANTE EL -
AÑO. SI NUESTRAS NECESIDADES POR PRÉSTAMOS SON MENOS REGULARES,
CADA PRÉSTAMO POSIBLEMENTE SERÁ NEGOCIADO SOBRE BASES AISLADAS.

LOS TÉRMINOS BAJO LOS CUALES UN BANCO PROPORCIONA CRÉDITOS
SON TAN VARIADOS COMO LAS POLÍTICAS DE LOS BANCOS. LAS CONDICIO
NES DE CRÉDITO CAMBIANTES TAMBIÉN INFLUYEN SOBRE BANCOS Y DEUDO
RES A PESAR DE QUE NO UNIFORMEMENTE. ASÍ PUES, PODEMOS ENFREN -
TARNOS A DIFERENTES GRUPOS DE TÉRMINOS SI VAMOS DE UN BANCO A -
OTRO O BUSCAMOS UN PRÉSTAMO DE UN MES A OTRO. LAS CARACTERÍSTI
CAS DE LOS PRÉSTAMOS BANCARIOS DE ESPECIAL INTERÉS SON SU TAMA
ÑO, SU VENCIMIENTO, REQUERIMIENTOS POR GARANTÍA, SALDO MÍNIMO Y
PERÍODOS DE DURACIÓN ASÍ COMO EL COSTO EFECTIVO. LA IMPORTANCIA
DE CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS VARÍA CON EL ACREEDOR. PARA
EL MANUFACTURERO TÍPICO EL COSTO DE LOS INTERESES ES RELATIVA -
MENTE POCO IMPORTANTE; PARA UNA COMPAÑÍA FINANCIERA DE VENTAS -
ES UNO DE LOS COSTOS PRINCIPALES PARA MANEJAR SU NEGOCIO. UNA -
COMPAÑÍA PUEDE ENCONTRAR EL REQUERIMIENTO DE SALDO MÍNIMO OHERO
SO Y OTRA INSIGNIFICANTE, POSIBLEMENTE BUSCAREMOS UN BANCO QUE -
SEA MÁS INDULGENTE EN LOS TÉRMINOS QUE REPRESENTAN MAYOR IMPOR
TANCIA PARA OTROS.

UNA VEZ QUE HEMOS OBTENIDO EL PRÉSTAMO BANCARIO, DEBEMOS -
PROSEGUIR NUESTRAS BUENAS RELACIONES CON EL BANCO, CONTINUANDO-
EL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN RELATIVA AL NEGOCIO Y A NUESTROS -
PLANES PARA EL FUTURO.

III.4 EL PRESUPUESTO DE PRESTAMOS PRENDARIOS

LA PRENDA MERCANTIL

EN MATERIA MERCANTIL ES APLICABLE EL CONCEPTO DE PRENDA - DEL DERECHO COMÚN. DICE EL ARTÍCULO 2856 DEL CÓDIGO CIVIL, QUE- LA PRENDA ES UN DERECHO REAL CONSTITUIDO SOBRE UN BIEN MUEBLE - ENAJENABLE PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE UNA OBLIGACIÓN Y- SU PREFERENCIA DE PAGO.

LA PRENDA ES MERCANTIL CUANDO SE CONSTITUYE PARA GARANTI - ZAR UN ACTO DE COMERCIO O CUANDO RECAE SOBRE COSAS MERCANTILES- (TÍTULOS DE CRÉDITO, POR EJEMPLO). EN TODO CASO DEBE PRESUMIRSE MERCANTIL LA PRENDA CONSTITUIDA POR UN COMERCIANTE.

CONSTITUCIÓN DE LA PRENDA EN MATERIA DE COMERCIO:

SEGÚN EL ARTÍCULO 334 DE LA LTOC, EN MATERIA DE COMERCIO,- LA PRENDA SE CONSTITUYE:

- A) POR LA ENTREGA AL ACREEDOR DE LOS BIENES O TÍTULOS DE CRÉDI- TO, SI ÉSTOS SON AL PORTADOR.
- B) POR EL ENDOSO DE LOS TÍTULOS DE CRÉDITO EN FAVOR DEL ACREE - DOR, SI SE TRATA DE TÍTULOS NOMINATIVOS Y A LA ORDEN. EN EL- CASO DE TÍTULOS NOMINATIVOS SE REQUIERE LA CORRESPONDIENTE - ANOTACIÓN EN EL REGISTRO DEL EMISOR. ADEMÁS ES NECESARIA LA- ENTREGA MISMA DE LOS TÍTULOS.

- C) POR LA ENTREGA AL ACREEDOR DEL TÍTULO O DEL DOCUMENTO EN QUE EL CRÉDITO CONSTE, CUANDO EL TÍTULO O CRÉDITO MATERIA DE LA PRENDA NO SEAN NEGOCIABLES, CON INSCRIPCIÓN DEL GRAVAMEN EN EL REGISTRO DE EMISIÓN DEL TÍTULO O CON NOTIFICACIÓN HECHA - AL DEUDOR, SEGÚN SE TRATE DE TÍTULOS O CRÉDITOS RESPECTO DE LOS CUALES SE EXIJA O NO TAL REGISTRO.
- D) POR EL DEPÓSITO DE LOS BIENES O TÍTULOS, SI ESTOS SON AL POR TADOR, EN PODER DE UN TERCERO QUE LAS PARTES HAYAN DESIGNADO Y A DISPOSICIÓN DEL ACREEDOR.
- E) POR EL DEPÓSITO DE LOS BIENES, A DISPOSICIÓN DEL ACREEDOR, - EN LOCALES CUYAS LLAVES QUEDEN EN PODER DE ÉSTE, AÚN CUANDO - TALES LOCALES SEAN PROPIEDAD O SE ENCUENTREN DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO DEL DEUDOR.
- F) POR LA ENTREGA O ENDOSO DEL TÍTULO REPRESENTATIVO DE LOS BIENES OBJETO DEL CONTRATO, O POR LA EMISIÓN O ENDOSO DEL BONO DE PRENDA RELATIVO.
- G) POR LA INSCRIPCIÓN DEL CONTRATO DE CRÉDITO REFACCIONARIO O - DE HABILITACIÓN O AVÍO EN EL REGISTRO CORRESPONDIENTE.
- H) POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS QUE SEÑALA LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO, SI SE TRATA DE CRÉDITO EN - LIBROS.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

EL ACREEDOR PRENDARIO TIENE LAS OBLIGACIONES SIGUIENTES:

- A) ENTREGAR AL DEUDOR, A EXPENSAS DE ÉSTE, UN RESGUARDO QUE EX-

PRESE EL RECIBO DE LOS BIENES O TÍTULOS DADOS EN PRENDA Y --
LOS DATOS NECESARIOS PARA SU IDENTIFICACIÓN.

- B) GUARDAR Y CONSERVAR LOS BIENES O TÍTULOS DADOS EN PRENDA.
- C) EJERCITAR TODOS LOS DERECHOS INHERENTES A DICHS TÍTULOS O BIENES SIENDO LOS GASTOS POR CUENTA DEL DEUDOR, Y DEBIENDO APLICARSE EN SU OPORTUNIDAD AL PAGO DEL CRÉDITO, TODAS LAS SUMAS QUE SEAN PERCIBIDAS SALVO PACTO EN CONTRARIO. SI LOS TÍTULOS DADOS EN PRENDA ATRIBUYEN UN DERECHO DE OPCIÓN QUE DEBA SER EJERCITADO, EL ACREEDOR ESTARÁ OBLIGADO A EJERCITARLO POR CUENTA DEL DEUDOR; PERO ESTE ÚLTIMO DEBERÁ PROVEERLO DE LOS FONDOS SUFICIENTES DOS DÍAS ANTES, POR LO MENOS, DEL VENCIMIENTO DEL PLAZO SEÑALADO PARA EJERCICIO DEL DERECHO OPCIONAL. CUANDO DURANTE EL TÉRMINO EN QUE LA PRENDA QUEDE EN PODER DEL ACREEDOR DEBA SER PAGADA ALGUNA EXHIBICIÓN SOBRE LOS TÍTULOS PIGNORADOS, EL DEUDOR DEBE PAGAR AL ACREEDOR LOS FONDOS NECESARIOS, POR LO MENOS DOS DÍAS ANTES DE LA FECHA EN QUE LA EXHIBICIÓN HAYA DE SER PAGADA.

EJECUCION DE LA PRENDA

EL ACREEDOR PRENDARIO PODRÁ SOLICITAR AL JUEZ QUE AUTORICE LA VENTA DE LOS BIENES O TÍTULOS PIGNORADOS, EN LOS CASOS SIGUIENTES:

- A) CUANDO SE VENZA LA OBLIGACIÓN GARANTIZADA.
- B) SI EL PRECIO DE LOS BIENES O TÍTULOS DADOS EN PRENDA, --- BAJA DE MANERA QUE NO BASTE A CUBRIR EL IMPORTE DE LA DEUDA-

Y UN 20% MÁS.

- C) SI EL DEUDOR NO CUMPLE CON LA OBLIGACIÓN DE PROPORCIONAR EN TIEMPO LOS FONDOS NECESARIOS PARA CUBRIR LAS EXHIBICIONES - QUE DEBAN ENTERARSE SOBRE LOS TÍTULOS PIGNORADOS.

EN EL CASO DEL INCISO A), DE LA PETICIÓN DEL ACREEDOR SE CORRERÁ TRASLADO INMEDIATO AL DEUDOR Y ÉSTE, EN EL TÉRMINO DE TRES DÍAS, PODRÁ Oponerse A LA VENTA EXHIBIENDO EL IMPORTE DEL ADEUDO.

EN EL CASO DE LOS INCISOS B) Y C), EL DEUDOR PODRÁ Oponer SE A LA VENTA, HACIENDO EL PAGO DE LOS FONDOS REQUERIDOS PARA EFECTUAR LA EXHIBICIÓN O MEJORANDO LA GARANTÍA, POR EL AUMENTO DE LOS BIENES O TÍTULOS DADOS EN PRENDA O POR LA REDUCCIÓN DE SU ADEUDO.

SI EL DEUDOR NO SE OPUSIERA A LA VENTA EN LOS TÉRMINOS INDICADOS, EL JUEZ MANDARÁ QUE SE EFECTÚE AL PRECIO DE COTIZACIÓN EN BOLSA, O A FALTA DE COTIZACIÓN AL PRECIO DEL MERCADO, Y POR MEDIO DEL CORREDOR O DE DOS COMERCIANTES CON ESTABLECIMIENTO ABIERTO EN PLAZA. EN CASO DE NOTORIA URGENCIA Y BAJO RESPONSABILIDAD DEL ACREEDOR, EL JUEZ PODRÁ AUTORIZAR LA VENTA ANTES DE HACER LA NOTIFICACIÓN AL DEUDOR. EL CORREDOR O LOS COMERCIANTES QUE HAYAN INTERVENIDO EN LA VENTA, DEBERÁN EXTENDER UN CERTIFICADO DE ÉLLA AL ACREEDOR.

EL PRODUCTO DE LA VENTA SERÁ CONSERVADO EN PRENDA POR EL ACREEDOR, EN SUSTITUCIÓN DE LOS BIENES O TÍTULOS VENDIDOS. SI ANTES DEL VENCIMIENTO DEL CRÉDITO GARANTIZADO SE VENCEN O SON AMORTIZADOS LOS TÍTULOS DADOS EN PRENDA, EL ACREEDOR PODRÁ CONSERVAR EN PRENDA LAS CANTIDADES QUE POR ESTOS CONCEPTOS RECIBA EN SUSTITUCIÓN DE LOS TÍTULOS COBRADOS O AMORTIZADOS.

LA PRENDA ES EL CONTRATO POR EL CUAL SE ATRIBUYE A UN ACREEDOR EL DERECHO DE REINTEGRARSE DEL IMPORTE DE SU CRÉDITO SOBRE EL VALOR O PRECIO DE UNA COSA DETERMINADA, CON PREFERENCIA A TODOS LOS DEMÁS ACREEDORES DE SU DEUDOR. LA PRENDA TIENE EL CARÁCTER DE ACCESORIEDAD CON RESPECTO A LA OBLIGACIÓN QUE GARANTIZA, Y SEGÚN TENGA ESTA NATURALEZA MERCANTIL O CIVIL, ASÍ REVESTIRÁ EL CONTRATO DE PRENDA UNO U OTRO CARÁCTER.

PARA LA PERFECCIÓN DEL CONTRATO ES PRECISO QUE LA COSA SE ENTREGUE AL ACREEDOR O POR LO MENOS SE DEPOSITE EN PODER DE UN TERCERO; SE REQUIERE, EN SUMA, LA DESPOSESIÓN DEL DEUDOR; ESTE PRINCIPIO NO HA SIDO, SIN EMBARGO, OBSERVADO EN LA LEGISLACIÓN FRANCESA CUANDO SE TRATA DE DAR EN GARANTÍA UN FONDO DE COMERCIO.

EL CONTENIDO DE LA INSTITUCIÓN QUE NOS OCUPA ES BIEN SIMPLE Y QUEDA REDUCIDO A LA FACULTAD OTORGADA AL ACREEDOR PARA ENAJENAR LA COSA Y PERCIBIR SOBRE EL IMPORTE DE LA MISMA LA CANTIDAD A QUE SU CRÉDITO ASCIENDE; EL RESTO, DEDUCIDOS LOS GASTOS, DE EJECUCIÓN, PERTENECE AL DEUDOR.

CUANDO ÉSTE SATISFACE SU DÉBITO A TIEMPO, LA OBLIGACIÓN -
DEL ACREEDOR SE REDUCE A REINTEGRARLE LA COSA SOBRE LA QUE SE -
CONSTITUYÓ EL PRIVILEGIO.

LOS CÓDIGOS DE COMERCIO REGULAN ESPECÍFICAMENTE LA MÁS CO -
RRIENTE DE LAS MODALIDADES QUE REVISTE LA PRENDA COMERCIAL: LA
PRENDA DE TÍTULOS. EN VIRTUD DE DICHO CONTRATO, EL PRESTADOR -
TIENE DERECHO A COBRAR SU CRÉDITO CON PREFERENCIA A TODO OTRO -
ACREEDOR, O ACREEDORES, QUIENES NO PODRÁN RETIRAR DE SU PODER -
DICHOS EFECTOS, A NO SER SATISFECHO EL CRÉDITO CONSTITUIDO -
POR ÉLLOS.

LOS EFECTOS PIGNORATICIOS DEBEN PASAR A PODER DEL ACREE -
DOR, O DEPOSITARSE CERCA DE UN TERCERO CONVENIDO POR AMBOS CON -
TRATANTES.

EN LA PÓLIZA DE TRANSMISIÓN DEBERÁ HACERSE CONSTAR QUE -
LA TRANSFERENCIA DE DICHOS TÍTULOS NO LLEVA CONSIGO LA DE SU -
PROPIEDAD.

III.5 PRESUPUESTOS Y ACCIONES COMUNES

LAS ACCIONES COMUNES REPRESENTAN LA PARTICIPACIÓN RESIDUAL QUE CONFIERE AL TENEDOR UN DERECHO SOBRE LAS UTILIDADES Y LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA DESPUÉS DE HABERSE SATISFECHO LAS NECESIDADES PRIORITARIAS. LOS ACCIONISTAS COMUNES POSEEN Y CONTROLAN LA EMPRESA, ELIGEN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y RECIBEN LOS DIVIDENDOS DECRETADOS A CARGO DE LAS UTILIDADES RESIDUALES.

LOS ACCIONISTAS COMUNES NO SOLO RECIBEN LOS BENEFICIOS DE UNA SERIE CRECIENTE DE UTILIDADES QUE AUMENTARON EL VALOR DE SU PARTICIPACIÓN SINO QUE TAMBIÉN ASUMEN LA MAYOR PARTE DE LOS RIESGOS, QUE PUEDEN SIGNIFICAR LA QUIEBRA Y CON ELLA LA PÉRDIDA DE TODA SU INVERSIÓN.

COMO SU PRIORIDAD ES LA MÁS BAJA EN CASO DE LIQUIDACIÓN SOPORTAN LAS PÉRDIDAS MAYORES, PERO DEBIDO A LA LEY DE LA RESPONSABILIDAD LIMITADA, SUS PÉRDIDAS PERSONALES SE LIMITAN AL VALOR DE COMPRA DE LAS ACCIONES.

LA PROPIEDAD DE LAS ACCIONES SE ACREDITA CON EL CERTIFICADO DE ACCIONES. LOS CERTIFICADOS ESTÁN REGISTRADOS Y TODA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA A SUS ACCIONISTAS, INCLUYENDO EL PAGO DE DIVIDENDOS, SE REMITE AL DOMICILIO QUE FIGURA EN EL REGISTRO,

CARACTERISTICAS DE LAS ACCIONES COMUNES

LOS ACCIONISTAS COMUNES SON LOS ÚNICOS QUE PUEDEN REFORMAR LA ESCRITURA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA Y SUS ESTATUS, ASÍ COMO AUTORIZAR LA VENTA DE ACTIVO FIJO, LAS FUSIONES Y LAS NUEVAS EMISIONES DE ACCIONES COMUNES, ACCIONES PREFERENTES Y VALORES DE PASIVO.

DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS EL PROPIETARIO PUEDE TRANSFERIR LA PROPIEDAD A OTRA PERSONA, ADEMÁS TIENEN EL DERECHO DE EXAMINAR LOS LIBROS DE LA EMPRESA, DENTRO DE LO RAZONABLE.

ESTO INDICA QUE PUEDEN OBTENER UNA LISTA DE LOS ACCIONISTAS AUNQUE A VECES SE NECESITA UNA ORDEN JUDICIAL. EL ACCIONISTA TAMBIÉN TIENE DERECHO A PARTICIPAR EN LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA, DESPUÉS DE QUE SE HAYAN HECHO LAS RECLAMACIONES PRIORITARIAS, Y A RECIBIR LOS DIVIDENDOS DECRETADOS.

VALOR A LA PAR (O VALOR NOMINAL). EL VALOR A LA PAR ES UN VALOR ASIGNADO ARBITRARIAMENTE A UNA ACCIÓN. ES FIJO Y POR LO GENERAL DE ESCASO SIGNIFICADO. SE UTILIZA EN LA EMPRESA PARA ESTABLECER LA CUENTA DE CAPITAL SOCIAL.

SE ESPECIFICA EN EL EJEMPLO SIGUIENTE, SI LA EMPRESA TUVIERA UN MILLÓN DE ACCIONES COMUNES CON VALOR DE A LA PAR - -

\$ 5 Y LA VENDIERA A \$ 20 CADA UNA, \$ 5 DEL PRECIO DE VENTA SE-
ASIGNARÍAN A LA CUENTA DE CAPITAL SOCIAL Y LOS \$ 15 RESTANTES-
A LA CUENTA DE CAPITAL PAGADO ADICIONAL, O MÁS BIEN DE SUPERA-
VIT DE CAPITAL.

CAPITAL SOCIAL (ACCIONES COMUNES) CON VALOR

A LA PAR DE \$ 5	1 000 000
DE ACCIONES	\$ 5 000 000
SUPERAVIT DE	
CAPITAL	\$ 15 000 000

SUMAN EL CAPITAL SOCIAL Y EL

SUPERAVIT DE CAPITAL \$ 20 000 000

VENCIMIENTO - LA ACCIÓN COMÚN NO TIENE VENCIMIENTO, PERDU
RA MIENTRAS EXISTA LA EMPRESA.

VALOR DE MERCADO Y RIESGOS: COMO LAS ACCIONES COMUNES SON
TRANSFERIBLES TIENEN UN PRECIO DE MERCADO AL QUE ESTÁN DISPUES
TOS A NEGOCIAR LOS PROPIETARIOS ACTUALES Y LOS COMPRADORES PO
TENCIALES. EL VALOR QUE PREDOMINA EN EL MERCADO REFLEJA EL VA
LOR DE LOS BENEFICIOS QUE EL ACCIONISTA ESPERA EN EL FUTURO -
DESCONTADOS A LA TASA AJUSTADA QUE CORRESPONDA. LAS ACCIONES -
COMUNES TIENDEN A SUFRIR LAS MAYORES FLUCTUACIONES ENTRE TODOS
LOS VALORES DE LA EMPRESA, PORQUE TIENEN LA VIDA MÁS LARGA E -
INCIERTA. ÉSTO QUIERE DECIR QUE EL PRECIO DE LAS ACCIONES REAC
CIONARÁ A LAS CORRIENTES ENCONTRADAS DE ECONOMÍA, A LAS CONDI
CIONES DEL MERCADO DE CAPITALES Y A LA INCERTIDUMBRE DEL MEDIO

EN QUE OPERA LA EMPRESA.

VALOR DE LIBROS Y VALOR DE LIQUIDACIÓN - EL VALOR EN LIBROS ES LA PARTICIPACIÓN POR ACCIÓN DE LOS ACCIONISTAS COMUNES O SEA EL ACTIVO TOTAL DE LA EMPRESA, MENOS EL PASIVO TOTAL Y - LA PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS PREFERENTES DIVIDIDO ENTRE EL NÚMERO DE ACCIONES COMUNES VIGENTES.

UN EJEMPLO DE ESTE CASO ES EL SIGUIENTE

CAPITAL PREFERENTE

10 000 ACCIONES PREFERENTES CON VALOR A LA PAR DE \$ 100
1'000,000

CAPITAL SOCIAL

(1'000,000 DE ACCIONES COMUNES CON VALOR
A LA PAR DE \$ 5) \$ 5'000,000

SUPERÁVIT DE CAPITAL \$ 15'000,000

UTILIDADES RETENIDAS \$ 10'000,000

SUMA DEL CAPITAL CONTABLE \$ 31'000,000

EL VALOR EN LIBROS POR ACCIÓN SERÍA DE \$ 30, ES DECIR

\$ 5 000,00 + \$ 15 000,00 + \$ 10 000,00

\$ 1 000,000

EL VALOR DE LIQUIDACIÓN REFLEJA EL PRECIO ACTUAL DE MERCADO

DO DE LOS ACTIVOS SI SE VENDIERAN, INCLUYENDO CUALQUIER CRÉDITO MERCANTIL U OTRO ACTIVO INTANGIBLE QUE PUDIERA TENER VALOR MENOS EL PASIVO Y EL VALOR DE LAS ACCIONES PREFERENTES. ÉSTO ES POR LO GENERAL CONSIDERABLEMENTE MENOR QUE EL VALOR EN LIBROS, SOBRE TODO SI LA EMPRESA SE ESTÁ LIQUIDANDO POR PRESIONES FINANCIERAS.

ACCIONES COMUNES AUTORIZADAS, EMITIDAS Y VIGENTES:

EL NÚMERO DE ACCIONES AUTORIZADAS SE ESPECIFICA EN LA ESCRITURA DE LA EMPRESA. DICHO NÚMERO NO SE PUEDE EXCEDER, A MENOS QUE LA ESCRITURA SE MODIFIQUE POR VOTO DE LOS ACCIONISTAS.

LAS ACCIONES REPRESENTAN EL NÚMERO DE ACCIONES AUTORIZADAS VENDIDAS REALMENTE. LAS ACCIONES VIGENTES SON LAS EMITIDAS MENOS LAS QUE HAYAN SIDO READQUIRIDAS PERO NO RETIRADAS, LAS CUALES SE CONOCEN COMO ACCIONES DE TESORERÍA.

ACCIONES COMUNES RESTRINGIDAS

CONTIENEN ESTIPULACIONES QUE LIMITAN LOS DERECHOS TÍPICOS DE PROPIEDAD, ESPECIFICAN TAMBIÉN EL DERECHO DE PRIMERA OPCIÓN QUE PROHIBE AL PROPIETARIO VENDER SUS ACCIONES COMUNES A PERSONAS DIFERENTES DE LOS ACTUALES ACCIONISTAS, SIN OFRECERLES PRIMERO A ESTOS ÚLTIMOS LA OPORTUNIDAD DE ADQUIRIRLOS.

ADÉMÁS TIENEN COMO FINALIDAD RESERVAR EL CONTROL DE LA EMPRESA A LOS ACTUALES ACCIONISTAS.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL EJECUTIVO DE FINANZAS AL ELEGIR ACCIONES COMUNES

LAS VENTAJAS QUE EL EJECUTIVO DEBE CONSIDERAR ANTES DE -- ELEGIR LAS ACCIONES COMUNES COMO FUENTE DE RECURSOS A LARGO - PLAZO, SE REFIEREN A LA AUSENCIA DE CARGOS FIJOS, PUESTO QUE - LAS ACCIONES COMUNES NO OBLIGAN A LA EMPRESA A PAGAR INTERESES O A REDIMIR LA EMISIÓN EN LA FECHA DE VENCIMIENTO, HABRÁ MENOS RIESGO FINANCIERO Y MENOS PRESIÓN. EN CASO EXTREMO, UNA EMPRE- SA QUE SOLO TENGA ACCIONES COMUNES EN SU CAPITAL TIENE POCAS - PROBABILIDADES DE QUE SUS ACREEDORES LA OBLIGUEN A LA QUIEBRA. EL MAYOR EMPLEO DE ACCIONES COMUNES MEJORA LA CLASIFICACIÓN DE CRÉDITO DE LA EMPRESA.

EL EMPLEO DE ACCIONES COMUNES TAMBIÉN TIENE SUS DESVENTA- JAS, EN PRIMER LUGAR TIENEN UN COSTO DE CAPITAL MAYOR QUE EL - DE OTROS VALORES QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA OBTENER RECURSOS- A LARGO PLAZO. LA VENTA RESULTA MÁS COSTOSA DEBIDO A LOS MAYO- RES COSTOS DE EMISIÓN ASOCIADOS CON LA SUSCRIPCIÓN.

EL USO LIBERAL DE ACCIONES COMUNES PUEDE DILUIR EL CON - TROL DE LOS ACTUALES ACCIONISTAS, LO MISMO QUE LAS UTILIDADES- POR ACCIÓN (A TRAVÉS DE UN AUMENTO POR EL NÚMERO DE ACCIONES - PROPORCIONALMENTE MAYOR QUE EL AUMENTO QUE EXPERIMENTAN LAS U- TILIDADES, AUMENTO ATRIBUIBLE A LA VENTA DE ACCIONES). UNA EM- PRESA FINANCIADA TOTALMENTE CON ACCIONES COMUNES NO TIENE LA - OPORTUNIDAD DE LOGRAR APALANCAMIENTO FINANCIERO POSITIVO, EL -

CUAL PODRÍA MEJORAR EL PRECIO DE LAS ACCIONES. TAMBIÉN AL PONER DEMASIADO ÉNFASIS EN LAS ACCIONES COMUNES COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO, NO SE MAXIMIZARÁ EL PATRIMONIO DEL ACCIONISTA, LO CUAL PODRÍA SER EL OBJETIVO DE LA EMPRESA.

OTRAS CONSIDERACIONES QUE DEBEN HACER LOS EJECUTIVOS DE FINANZAS ANTES DE EMITIR NUEVAS ACCIONES COMUNES, SON ACERCA DE LOS ASPECTOS QUE LAS AFECTAN DESPUÉS DE SU EMISIÓN, ENTRE LOS CUALES SE PUEDEN MENCIONAR, EL AUMENTO DEL NÚMERO DE LAS ACCIONES, LA DISMINUCIÓN DE DICHO NÚMERO, EL INGRESO A UNA BOLSA DE VALORES ORGANIZADA Y LA RECOMPRA DE LAS PROPIAS ACCIONES EN EL MERCADO SECUNDARIO.

LISTADO DE ACCIONES, ES LA ADMISIÓN DE LAS ACCIONES PARA SER NEGOCIADAS EN UNA INSTITUCIÓN ORGANIZADA COMO LA BOLSA DE VALORES DE LA CIUDAD DE MÉXICO. PARA FIGURAR EN LAS LISTAS, LA EMPRESA DEBE SATISFACER CIERTAS NORMAS, INCLUYENDO UN DETERMINADO NÚMERO DE ACCIONES Y DE ACCIONISTAS Y DE HABER OBTENIDO UTILIDADES EN UN NÚMERO ESPECÍFICO DE AÑOS CONSECUTIVOS.

LAS VENTAJAS DEL LISTADO SE DERIVAN PRINCIPALMENTE DE LA AMPLIA PUBLICIDAD Y DE LA ATENCIÓN PÚBLICA QUE LO ACOMPAÑAN. COMO LOS PRECIOS DE LAS ACCIONES DE EMPRESAS QUE FIGURAN EN LAS LISTAS DE LAS BOLSAS ORGANIZADAS SE PUBLICAN EN LOS PERIÓDICOS Y EN OTROS SITIOS, LA EMPRESA PUEDE RECIBIR LA ATENCIÓN DE MAYOR NÚMERO DE ACCIONISTAS POTENCIALES. EL PRESTIGIO DE LA BOLSA PUEDE PRESTAR A LA EMPRESA UNA IMAGEN DE MAYOR ESTABI-

DAD , EN CONJUNTO MUCHOS ADMINISTRADORES OPINAN QUE EL LISTADO PUEDE INCREMENTAR EL PRECIO DE LAS ACCIONES, YA QUE AUMENTAN LA FACILIDAD DE REALIZACIÓN Y LA ATENCIÓN POR PARTE DEL PÚBLICO.

LAS DESVENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO, RADICAN PRINCIPALMENTE EN LA INFORMACIÓN ADICIONAL, QUE PUEDE SER UNA DE LAS CONDICIONES PARA LA ADMISIÓN. LOS PRESUPUESTOS SE REALIZAN EN LAS EMPRESAS PARA OBTENER UNA INFORMACIÓN MÁS EFICIENTE SOBRE LO QUE SE VA A NECESITAR O LAS DECISIONES QUE SE VAN A TOMAR RESPECTO AL GIRO DE LA EMPRESA SOBRE LA QUE SE HACE EL PRESUPUESTO, - - EXISTEN MUCHOS TIPOS DE PRESUPUESTOS LOS CUALES SE VAN ADAPTANDO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA QUE LOS VAYA UTILIZANDO. EL MÉTODO DE REALIZAR PRESUPUESTOS ES BASTANTE ACEPTABLE YA QUE BENEFICIA MUCHO A LA EMPRESA RESPECTO A LAS ACCIONES QUE VAN A EMITIR, YA SEA EN CANTIDAD, PRECIO O TIPO DE ACCIONES QUE VA A EMITIR PARA PODER OBTENER UTILIDADES Y UN INCREMENTO EN LAS VENTAS DE ESTAS MISMAS.

III.6

UN BUEN SISTEMA PRESUPUESTARIO RECONOCERÁ QUE ALGUNOS FACTORES ESCAPAN AL CONTROL DE LA EMPRESA. AQUÍ ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE EL ESTADO DE LA ECONOMÍA Y SUS EFECTOS EN LAS VENTAS, Y SE ELABORARÁN PRESUPUESTOS FLEXIBLES COMO OBJETIVOS PARA LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS, SUPONIENDO DIFERENTES NIVELES DE VENTAS. IGUALMENTE, UN BUEN SISTEMA ASEGURARÁ QUE QUIENES SEAN RESPONSABLES DE LLEVAR A LA PRÁCTICA UN PLAN INTERVENGAN EN SU PREPARACIÓN; ESTE PROCEDIMIENTO AYUDARÁ A EVITAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS NO REALISTAS Y METAS INALCANZABLES.

CUANDO UNA EMPRESA AUMENTA DE TAMAÑO ES NECESARIO DESCENTRALIZAR LAS OPERACIONES EN CIERTA EXTENSIÓN, Y LAS OPERACIONES DESCENTRALIZADAS REQUIEREN CIERTO TIPO DE CONTROL CENTRALIZADO DE LAS DISTINTAS DIVISIONES. EL PRINCIPAL INSTRUMENTO USADO PARA TAL CONTROL ES EL MÉTODO DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

LA POLÍTICA DE DIVIDENDOS DETERMINA EL GRADO DE FINANCIACIÓN INTERNA POR UNA EMPRESA. EL GERENTE FINANCIERO DECIDE SI LIBERAR LAS GANANCIAS DE LA CORPORACIÓN ES DEL CONTROL DE LA EMPRESA. PUESTO QUE LA POLÍTICA DE DIVIDENDOS AFECTA A LA ESTRUCTURA FINANCIERA, A LA CORRIENTE DE FONDOS, A LA LIQUIDEZ DE LAS CORPORACIONES, A LOS PRECIOS DE LAS ACCIONES Y A LA SATISFACCIÓN DE LOS INVERSIONISTAS POR NOMBRAR SÓLO UNAS CUANTAS RAMIFICACIONES.

EN TEORÍA, UNA VEZ DETERMINADA LA POLÍTICA DE DEUDAS DE LA EMPRESA Y EL COSTO DEL CAPITAL, AUTOMÁTICAMENTE DEBE SEGUIR LA POLÍTICA DE DIVIDENDOS. LOS DIVIDENDOS SON SIMPLEMENTE UN RESIDUO TRAS DE HABER SIDO SATISFECHAS LAS NECESIDADES DE LA INVERSIÓN; SI SE SIGUE ESTA NORMA Y SI LOS INVERSIONISTAS SE MUESTRAN INDIFERENTES ENTRE RECIBIR SUS RENDIMIENTOS DE LA INVERSIÓN EN FORMA DE DIVIDENDOS O GANANCIAS DE CAPITAL, LOS ACCIONISTAS SE ENCUENTRAN MEJOR QUE EN CUALQUIER OTRA POLÍTICA DE DIVIDENDOS. NO OBSTANTE EL GERENTE FINANCIERO SIMPLEMENTE NO DISPONE DE TODA LA INFORMACIÓN SUPUESTA EN LA TEORÍA, Y NECESITA ORIENTACIONES EMPÍRICAS.

EL PRESUPUESTO DE INVERSIONES O GASTOS DE CAPITAL SE DESARROLLA CON BASE EN LOS ESTUDIOS DE LA REPOSICIÓN NECESARIA DE, Y SI ES NECESARIO AUMENTA, LA PROPIEDAD Y EQUIPO ACTUAL DENTRO DEL AÑO DEL PRESUPUESTO SIGUIENTE.

CRECIMIENTO DE LAS CORPORACIONES

EL CRECIMIENTO ES LA REGLA COMÚN DE LA VIDA. AL CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS, SE LE LLAMA EXPANSIÓN.

FUENTES DE FONDOS PARA EXPANSIÓN. HAY DOS FUENTES PRINCIPALES DE FONDOS PARA EXPANSIÓN: 1) LAS FUENTES INTERNAS Y 2) LAS FUENTES EXTERNAS.

DE LAS FUENTES INTERNAS SE CONSIDERAN: LAS GANANCIAS RETENIDAS POR EL NEGOCIO EN FORMA DE DEPRECIACIÓN Y OTRAS RESERVAS INGRESOS O REMANENTE A TODOS LOS GASTOS Y RESERVAS NO DISTRIBUIDOS A LOS PROPIETARIOS DEL NEGOCIO.

LAS EXTERNAS SON: FONDOS DERIVADOS DE PRÉSTAMOS Y VENTA DE VALORES.

FINANCIAMIENTO CON LAS GANANCIAS

EN LAS ÚLTIMAS TRES DÉCADAS HA HABIDO UNA FUERTE Y CADA VEZ MÁS PREVALECIENTE TENDENCIA HACIA EL FINANCIAMIENTO DE LAS EXPANSIONES POR MEDIO DE FUENTES INTERNAS. EN EL PERÍODO POSTERIOR A LA DEPRESIÓN, DE 1933 A MEDIADOS DE 1937, LOS MERCADOS DE CAPITAL PROPORCIONARON UNA CANTIDAD CASI INSIGNIFICANTE DE FONDOS NUEVOS, Y LAS COMPAÑÍAS QUE NECESITABAN FONDOS PARA LA MODERNIZACIÓN Y REPOSICIÓN DE ACTIVO FIJO SE VIERON PRÁCTICAMENTE OBLIGADAS A HURGAR EN SUS GANANCIAS ACUMULADAS.

DE ACUERDO CON UNA ENCUESTA DE 1956 DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO, EN LOS E.E.U.U., EN 1955 LAS COMPAÑÍAS REINVIERTIERON SUS GANANCIAS EN NEGOCIOS QUE ASCENDIERON A 8 800 MILLONES DE DÓLARES DE UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS DESPUÉS DE LOS IMPUESTOS.

DESDE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL LAS CORPORACIONES HAN PODIDO ACUMULAR ENORMES SUMAS DE DINERO Y DEBIDO A GANANCIAS DESUADAMENTE ELEVADAS HA SIDO POSIBLE PAGAR LOS DIVIDENDOS ACOSTUMBRADOS Y TODAVÍA RETENER GRANDES SUMAS PARA USO DEL NEGOCIO.

YA QUE EL DINERO DE EXPANSIÓN ES CAPITAL DE EMPRESA, EL EMPLEO DE LOS PROPIOS FONDOS DE LA EMPRESA ES UN MEDIO FIRMEMENTE CONSERVADOR DE FINANCIAR LA EXPANSIÓN.

SIN EMBARGO, LOS ACCIONISTAS QUE DEJAN DE VER LAS ALTAS GANANCIAS REFLEJADAS EN DIVIDENDOS AUMENTADOS A MENUDO SE QUEJAN DE LA RETENCIÓN DE FONDOS AÚN CUANDO DISFRUTAN EL BENEFICIO CUANDO LOS MERCADOS REFLEJAN LA POSICIÓN MEJORADA DE LA COMPAÑÍA EN PRECIOS DE VALORES MÁS ALTOS.

LA INDUSTRIA MANTUVO UN RITMO ACELERADO DE INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO, SIN EMBARGO, NO ESTÁ CRECIENDO AL RITMO DE LA INVERSIÓN. LA EXPANSIÓN DE LA INVERSIÓN COMERCIAL SE MODERÓ DEBIDO A LA MENOR TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y DIFICULTADES DE FINANCIAMIENTO. HUBO EMPRESARIOS QUE DIFIRIERON INVERSIONES ANTE LA ALZA EXTRAORDINARIA EN LOS PRECIOS DE ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES Y TERRENOS. MUCHOS OPTARON POR COMPRAR O CONSTRUIR LOCALES, LO CUAL HIZO AUMENTAR SUS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS. OTROS CONSOLIDARON SUS INVERSIONES MEDIANTE LA REUBICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EN PUNTOS DE VENTA ESTRATÉGICOS.

CAPITULO IV

- IV.1 EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN
DE RECURSOS PROYECTADO
- IV.2 EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
- IV.3 EL BALANCE GENERAL PROYECTADO
- IV.4 DETERMINACIÓN DE LAS VARIACIONES
EN EL PRESUPUESTO
- IV.5 ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES
EN EL PRESUPUESTO
- IV.6 DOCUMENTACIÓN DE RESÚMENES
DE PRESUPUESTOS
- IV.7 CONCLUSIONES

IV.1 EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PROYECTADO

EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, POCO A POCO HA IDO TOMANDO MÁS IMPORTANCIA Y SE HA CONSIDERADO COMO UN ESTADO PRINCIPAL, CON LA OBLIGACIÓN DE PARTE DE LAS EMPRESAS DE PRESENTARLO Y QUE LOS AUDITORES RINDAN SU OPINIÓN, CON RESPECTO A LA INFORMACIÓN QUE REVELA.

CRITERIOS PARA SU ELABORACION

EXISTEN TRES CRITERIOS DE RECURSOS POR LOS QUE SE ELABORAN TRES DIFERENTES MODELOS DE ESTADOS.

RECURSOS= ACTIVO TOTAL - ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.

CAPITAL NETO DE TRABAJO - ESTADO DE FLUJO DE FONDOS,
EFECTIVO - ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.

ESTOS ESTADOS SON APLICABLES SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS

EN FINANZAS, DONDE SE DESEA SABER UN CONCEPTO GENERAL DE ORÍGENES Y APLICACIONES DE RECURSOS, SE ELABORA UN ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA.

EL ESTADO DE FLUJO DE FONDOS. EN ÉL, LOS ORÍGENES PROVIENEN DE LAS EMISIONES DE ACCIONES U OBLIGACIONES, ALLEGÁNDOSE FONDOS EN ESTA FORMA. EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO, ES IMPOR

TANTE PARA LA EMPRESA PRIVADA Y PARA ORGANISMOS ESTATALES, CONOCER CUÁLES HAN SIDO LAS FUENTES DE EFECTIVOS Y SUS APLICACIONES. PUEDE SER ÚTIL SI SE COMPARA CON LO PRESUPUESTADO O CON DATOS DE PERÍODOS ANTERIORES. EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - PROYECTADO ES UNA HERRAMIENTA BÁSICA EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

FLUJO DE FONDOS

EN GENERAL UNA EMPRESA PUEDE OBTENER FONDOS ADICIONALES - POR MEDIO DE DIFERENTES FUENTES, ESTAS SE INDICAN CON UN AUMENTO DEL PATRIMONIO O UNA DISMINUCIÓN DEL ACTIVO, TAMBIÉN PODEMOS DECIR QUE LAS APLICACIONES QUE DE ESOS RECURSOS HACE LA EMPRESA SE GENERALIZAN POR UN INCREMENTO DEL ACTIVO Y UNA DISMINUCIÓN DEL PATRIMONIO.

LOS ELEMENTOS UTILIZADOS PARA PREPARAR EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS SON LOS SALDOS DE LAS CUENTAS DEL ACTIVO Y DEL PATRIMONIO, DADO QUE ESTOS SALDOS MUESTRAN EL EFECTO NETO DE LAS TRANSACCIONES REALIZADAS CON FONDOS, PERO DEBE TENERSE CUIDADO AL ELIMINAR EL EFECTO DE LAS TRANSACCIONES QUE NO INVOLUCRAN UN MOVIMIENTO DE FONDOS.

UNA APROXIMACIÓN AL FLUJO DE FONDOS DURANTE EL EJERCICIO - SE OBTIENE UBICANDO LAS MODIFICACIONES ENTRE LOS SALDOS DE LAS PARTIDAS AL COMIENZO Y AL FINAL DEL PERÍODO, ESTO SE HACE MEDIANTE LOS BALANCES COMPARATIVOS.

TAMBIÉN ES IMPORTANTE QUE LAS MODIFICACIONES EN LOS SALDOS DE LAS CUENTAS DEL BALANCE DEBEN SER AJUSTADAS PARA PODER PREPARAR UN ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS. SI EL CAPITAL AUMENTA ESTAMOS FRENTE A UN ORIGEN, SI DISMINUYE ES UNA APLICACIÓN Y SI NO SE AFECTA SE DEBE ELIMINAR. DESPUÉS DE HABER EFECTUADO EL BALANCE UTILIZADO PARA EL ANÁLISIS, SE PROCEDE A ELABORAR UNA HOJA DE TRABAJO DEL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS DONDE SE COLOCARÁN LOS CAMBIOS EN LOS SALDOS DEL BALANCE, LOS AJUSTES EFECTUADOS Y LOS CAMBIOS QUE AFECTAN LOS FONDOS, POSTERIORMENTE SE REALIZARÁ EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

NO EXISTE UN FORMATO PRESCRIPTO PARA EL ESTADO, LOS ÍTEM SE ORDENAN Y DESCRIBEN EN LA FORMA QUE APARENTEMENTE SEA LA MÁS CLARA PARA MOSTRAR LOS HECHOS FINANCIEROS DE IMPORTANCIA QUE OCURRAN DURANTE EL EJERCICIO.

EL ESTADO DE FLUJO DE FONDOS - EN LUGAR DE AGRUPAR TODO EL ACTIVO Y PASIVO CORRIENTE COMO CAPITAL EN GIRO, ES INTERESANTE CONSIDERAR LAS MODIFICACIONES OCURRIDAS EN TODOS LOS ÍTEM EN FORMA SEPARADA Y ÉSTO SE LOGRA MEDIANTE UN ESTADO DE FLUJO DE FONDOS. ES RARO ENCONTRARLOS EN LOS BALANCES QUE SE PUBLICAN, ES ESENCIAL PARA LA GERENCIA, PUESTO QUE PERMITE EL EXAMEN DE LOS MOVIMIENTOS DE FONDOS A CORTO PLAZO.

USO DE LOS ESTADOS

EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS SE UTILIZA CON DOS PROPÓSITOS PRINCIPALES:

- 1).- COMO MEDIO DE ANALIZAR LO QUE HA OCURRIDO EN EL PASADO.
- 2).- COMO MEDIO DE PLANIFICACIÓN DE LO QUE HA DE OCURRIR EN EL FUTURO.

COMO MEDIO DE ANÁLISIS HISTÓRICO, LOS ESTADOS MUESTRAN - LAS POLÍTICAS FINANCIERAS QUE HA SEGUIDO LA EMPRESA. ES DE MUCHO INTERÉS SABER LA POLÍTICA DE ADQUISICIÓN DEL ACTIVO FIJO, - POR EJEMPLO SI SE ADQUIRIÓ CON BIENES PROPIOS O AJENOS, Y DE - ÉSTOS, CUÁLES SON POR PRÉSTAMOS O POR EMISIÓN DE ACCIONES.

COMO MEDIO DE PLANIFICACIÓN, UN ESTADO PROYECTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS, ES UN ELEMENTO ESENCIAL, PARA DE - TERMINAR EL MONTO, EL MOMENTO Y EL CARÁCTER DE LA NUEVA FINANCIACIÓN.

PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO ES MUY IMPORTANTE TENER UN PRESUPUESTO DE CAJA. SE DEBE PRESTAR ESPECIAL ATENCIÓN AL MOMENTO EN QUE SE PRODUCE CADA FLUJO, O SEA, - A LA NECESIDAD DE EFECTIVO PREVISTA PARA CADA MES.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTE ESTADO SE ELABORA MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE DOS BALANCES, LOS CUALES REFLEJARÁN LOS SALDOS AL INICIO Y AL FINAL DEL AÑO, INCLUYENDO ADEMÁS LAS PARTIDAS DEL ESTADO DE RESULTADOS.

SE FORMULARÁ UNA HOJA DE TRABAJO QUE SERVIRÁ COMO BORRADOR DEL ESTADO DE FLUJO EN EFECTIVO, QUE CONTENDRÁ VARIACIÓN EN EFECTIVO, TRABAJANDO ESTAS COLUMNAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

TODOS LOS AUMENTOS EN LAS CUENTAS DE PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE Y LAS DISMINUCIONES EN LAS CUENTAS DE ACTIVO (EXCEPTO EFECTIVO) ASÍ COMO LOS SALDOS DE LAS CUENTAS ACREEDORAS DEL ESTADO DE RESULTADOS, SE ANOTARÁN EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE A AUMENTOS.

TODOS LOS AUMENTOS EN LOS SALDOS DE LAS PARTIDAS DE ACTIVO (SALVO EFECTIVO), ASÍ COMO LAS DISMINUCIONES EN LOS PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE Y LOS SALDOS DEUDORES DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS, SE ANOTARÁN COMO DISMINUCIONES.

SE DEDICARÁN DOS COLUMNAS A AJUSTES, TANTO DE ELIMINACIÓN COMO DE ACLARACIÓN Y LAS ÚLTIMAS DOS COLUMNAS SE DEDICARÁN A ORIGENES Y APLICACIONES DEL EFECTIVO.

FUENTES DEL EFECTIVO

A) COBROS DE LOS CLIENTES - PARA CALCULAR EL FLUJO DE EFECTIVO PROVINIENTE DE COBROS A CLIENTES DURANTE UN PERÍODO, -

BASTARÁ SUMAR O RESTAR A LAS VENTAS NETAS LAS DISMINUCIONES O AUMENTOS HABIDOS EN LOS SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES. EN LA HOJA DE TRABAJO SE CORRERÁ UN ASIENTO DE ACLARACIÓN PARA REGISTRAR LA FUENTE DE EFECTIVO.

B) DESCUENTO DE DOCUMENTOS - EL DESCONTAR LOS DOCUMENTOS SE CONSIDERA UNA FUENTE DE EFECTIVO.

C) PRÉSTAMOS BANCARIOS

D) APORTACIONES DE ACCIONISTAS

E) VENTA DE VALORES POSEÍDOS COMO INVERSIÓN. UNA EMPRESA PUEDE TENER INVERSIONES TEMPORALES O PERMANENTES, PUESTO QUE INDEPENDIEMENTE QUE LOS VALORES SE VENDAN CON UTILIDAD O PÉRDIDA, EL IMPORTE DE LA VENTA SE INCLUIRÁ DENTRO DE LOS FLUJOS DE ENTRADA DE EFECTIVO. ÉSTOS VALORES PUEDEN GENERAR INTERESES O DIVIDENDOS QUE CONSTITUYEN FUENTES DE EFECTIVO.

F) VENTAS DE ACTIVOS FIJOS.

APLICACIONES DE EFECTIVO

A) PAGOS A PROVEEDORES

B) PAGO DE GASTOS DE OPERACIÓN.

C) PAGO DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.

D) PAGO DE PRÉSTAMOS BANCARIOS.

E) PAGO DE OBLIGACIONES.

F) PAGO DE DIVIDENDOS EN EFECTIVO.

G) COMPRA DE ACTIVOS FIJOS.

H) COMPRA DE VALORES.

INTERPRETACION DEL ESTADO DE FLUJO EN EFECTIVO

UNA EMPRESA PODRÁ OBTENER UTILIDADES NETAS EN UN EJERCICIO Y SIN EMBARGO ENCONTRARSE EN UNA SITUACIÓN PRECARIA CON RESPECTO A LIQUIDEZ, Y ESTO PUEDE SER PORQUE EL FLUJO DE EFECTIVO ES INAPROPIADO.

LA DETERMINACIÓN DEL SALDO ÓPTIMO DE EFECTIVO ES IMPORTANTE Y DEBE CONSIDERAR LOS DOS COSTOS EN CONFLICTO: COSTOS QUE SURGEN DERIVADOS DE TENER EFECTIVO OCIOSO IMPRODUCTIVO, O POR EL CONTRARIO, SALDOS INSUFICIENTES QUE NO PERMITAN APROVECHARLOS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO.

EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ES DE SUMO INTERÉS PARA EL ADMINISTRADOR FINANCIERO, SOBRE TODO CUANDO SE ENCUENTRA ELABORADO COMO UN ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.

NO DEBE CONFUNDIRSE EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CON EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO, PUESTO QUE ÉSTE SE ELABORA CONSIDERANDO LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO QUE SE ESPERAN MES TRAS MES; EN CAMBIO, EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO, POR REGLA GENERAL ABARCA UN PERÍODO DE UN AÑO.

EJEMPLO

	1977	1976	VARIACIÓN
EFFECTIVO	33,500	27,000	6,500
CUENTAS POR COBRAR	89,900	79,700	10,200
INVENTARIOS	136,300	133,200	3,100
PAGOS ANTICIPADOS	4,600	12,900	8,300
TOTAL	264,300	252,800	11,500
<u>INVERSIONES:</u>			
TERRENOS PARA FUTURA EXP.	35,000	-----	35,000
<u>ACTIVOS FIJOS</u>			
TERRENOS	47,000	47,000	-----
EDIFICIOS Y EQUIPO	551,900	425,000	126,900
<u>OTROS ACTIVOS:</u>			
GASTOS DE ORG. NETOS	1,500	3,000	(1,500)
TOTAL	899,700	727,800	171,900
<u>PASIVOS CIRCULANTES</u>			
CUENTAS POR PAGAR	3,000	7,800	(4,800)
DOCTOS POR PAGAR	8,000	5,000	3,000
OBLIGACIONES EN CIRC.	3,600	3,600	-----
PASIVOS ACUMULADOS	6,200	4,800	1,400
IMPUESTOS POR PAGAR	87,500	77,900	9,600
TOTAL	108,300	99,100	9,200
<u>PASIVOS A LARGO PLAZO</u>			
DOCTOS. POR PAGAR	- - -	18,000	(18,000)
OBLIGACIONES EN CIRC.	70,200	73,800	(3,600)
PRIMA EN VENTA DE OBL.	16,800	18,900	(2,100)
<u>CAPITAL CONTABLE:</u>			
CAPITAL SOCIAL	162,000	120,000	42,000
PRIMA EN VTA. ACCIONES	306,900	197,900	109,000
RESERVA PARA CONTING	25,000	-----	25,000
UTILIDADES RETENIDAS	210,500	200,100	10,400
TOTAL	899,700	727,800	171,900

EDO. DE RESULTADOS

VENTAS	980,000	900,000	80,000
COSTO DE VENTAS	540,000	490,000	50,000
UTILIDAD BRUTA	440,000	410,000	30,000
GASTOS VTA. Y ADMÓN.	262,000	248,500	13,500
OTROS GASTOS	3,000	1,500	1,500
UTILIDADES ANTES DE IMP.	175,000	160,000	15,000
IMPUESTO S/RENTA	85,400	77,900	7,500
UTILIDAD DESP. IMP.	89,600	82,100	7,500
UTILIDADES RETENIDAS	200,100	118,000	82,100
DIVIDENDOS EN ACCIONES	(36,000)		(36,000)
DIVIDENDOS PAGADOS EN EF.	(18,200)		(18,200)
RESERVA PARA CONTING.	(25,000)		(25,000)

PARA DETERMINAR LOS COBROS A CLIENTES SE LES RESTA A LAS VENTAS A CRÉDITO EL INCREMENTO EN EL SALDO DE CUENTAS POR COBRAR.

- VENTAS A CRÉDITO	980,000
- INCREMENTO EN EL SALDO DE C X C	<u>10,200</u>
TOTAL DE COBROS A CLIENTES	969,800

ES MEDIANTE UN ANÁLISIS DETALLADO POR EL CUAL PODEMOS -- APRECIAR LOS ORÍGENES Y LAS APLICACIONES DE CAPITAL O MÁS BIEN DICHO DE EFECTIVO, COMO PODEMOS APRECIAR EN EL EJEMPLO ANTERIOR LA FORMA DE SABER QUE OBTUVIMOS UNA SUMA DE 969,800 PESOS COMO ORÍGENES POR EL COBRO A CLIENTES, DE ESTA FORMA ANALIZANDO TODAS Y CADA UNA DE LAS CUENTAS PODEMOS OBTENER EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.

FLUJOS DE ENTRADAS EN EFECTIVO:

COBROS A CLIENTES	\$ 969,800	
APORTACIONES DE LOS SOCIOS	<u>80,000</u>	\$ 1 049,800
<u>FLUJOS DE SALIDAS DE EFECTIVO:</u>		
PAGOS A PROVEEDORES	547,900	
PAGO DE OBLIGACIONES	3,600	
PAGO DE DOCUMENTOS	15,000	
PAGO DE DIVIDENDOS	18,200	
PAGO DE IMPUESTOS	75,800	
COMPRA DE EDIFICIOS Y EQUIPO	183,000	
PAGO DE GASTOS DE OPERACIÓN	194,700	
PAGO DE OTROS GASTOS	3,000	
AJUSTE EN AMORT. VTA. OBLIG.	<u>2,100</u>	\$ 1 043,300
<u>AUMENTO EN SALDO DE EFECTIVO:</u>		\$ 6,500
SALDO AL 1RO. ENERO 77	27,000	
SALDO AL 31 DE DIC. 77	33,500	
INCREMENTO EN EL SALDO DE EFVTO.	<u>6,500</u>	

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PROYECTADO

PARA ELABORAR ESTE ESTADO SE PROCEDE A LA ELABORACIÓN DE UN ESTADO NORMAL, CON LA CONDICIÓN DE QUE PARA ESTO SE UTILICEN TANTO UN BALANCE GENERAL PROYECTADO, COMO UN ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO, PUESTO QUE PARA SU ELABORACIÓN SE NECESITA COMPARAR LAS CANTIDADES QUE CONOCEMOS EN CADA UNO DE LOS RENGLONES CON LOS QUE SUPONDREMOS APARECERÁN AL FINAL DEL PERÍODO.

ES ACONSEJABLE GRAFICAR EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS PARA SABER QUÉ PORCENTAJE DE LOS RECURSOS SE OBTUVIERON, DE DÓNDE AL IGUAL QUÉ PORCENTAJE SE APLICÓ EN CADA UNA DE LAS CUENTAS.

IV.2 EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

EL CONTROL PRESUPUESTAL ES UN PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS QUE SE CONSIDERAN FACTIBLES DE LOGRAR, DE PLANEACIÓN PARA LOGRARLAS Y, POSTERIORMENTE, DE COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS REALES CON LAS METAS FIJADAS, Y ESTAS METAS SE FIJAN A TRAVÉS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

LOS PRESUPUESTOS GENERALMENTE SE DAN A CONOCER EN EL MISMO FORMATO QUE SE EMPLEA PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS REGULARES. LA ÚNICA DIFERENCIA ES QUE LOS ESTADOS PROYECTADOS (PRESUPUESTADOS), MUESTRAN CIFRAS PRONOSTICADAS, EN TANTO QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTAN CIFRAS REALES. LA ADOPCIÓN DEL FORMATO USUAL DE ESTADO PARA EL PRESUPUESTO FACILITA EL INFORMAR SOBRE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS REALES Y EL PRESUPUESTO.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

LA FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS RELATIVOS A LAS CUENTAS DE RESULTADOS, CONSTITUYEN LA BASE DE REALIZACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO, MEDIANTE EL ENSAMBLE DE LAS DIVERSAS ESTIMACIONES ESTUDIADAS, YA QUE ES UN ESTADO-RESUMEN, DE UNA SERIE DE PRESUPUESTOS PARCIALES, PERFECTAMENTE AFINADOS

SE PRESENTA AL RESPECTO, UN EJEMPLO:

COMPARIA "X", S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO POR EL PERIODO

DEL AL DE 19...

CONCEPTO	PRESUPUESTO No.	MESES												TOTAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
VENTAS.														
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO		_____												
RESULTADO BRUTO														
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>														
DE VENTA														
DE ADMINISTRACIÓN FINANCIEROS		_____												
SUMA DE RESULTADO DE OPERACIÓN		_____												
OTROS INGRESOS		_____												
OTROS GASTOS		_____												
RESULTADO GRAVABLE		_____												
PROVISIÓN														
I.S.R.		_____												
RESULTADO FINAL		_____												

PROCESO DEL PRESUPUESTO DE RESULTADOS

- | | |
|--|---|
| (1) RECIBE EL DATO DEL TOTAL DE VENTAS PRESUPUESTADAS. | (7) RECIBE EL DATO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO |
| (2) ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR | (8) ANOTA EN SU HOJA DE PRESU - PUESTOS EL DATO ANTERIOR. |
| (3) RECIBE EL DATO DE GASTOS DIRECTOS DE VENTA Y DE REPARTO | (9) RECIBE EL DATO DE PRESUPUES- TO DE OTROS GASTOS |
| (4) ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR | (10) ANOTA EN SU HOJA DE PRESU PUESTOS EL DATO ANTERIOR |
| (5) RECIBE EL DATO DE GASTOS DE OFICINAS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVAS | (11) CON BASE EN EL DATO ANTERIOR Y LOS RECIBIDOS, DETERMINA - LA UTILIDAD EN OPERACION PROPUESTA |
| (6) ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR | (12) ENVÍA EL DATO DE LA UTILIDAD RESULTANTE PARA EL CÁLCULO ISR |
| | (13) RECIBE EL DATO DEL I.S.R. CO- RRESPONDIENTE A LA UTILIDAD - EN OPERACIÓN PRESUPUESTADA. |
| | (14) ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUES TOS EL DATO ANTERIOR |

(15) REUNIDOS TODOS LOS DATOS
NECESARIOS ELABORA SU
PRESUPUESTO.

(16) PRESUPUESTO DE RESULTADOS.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CON EFECTOS ANTICIPADOS

AÚN CUANDO EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROFORMA PUEDE SERVIR COMO UNA ESTIMACIÓN SATISFACTORIA DE LAS UTILIDADES PARA LOS SEIS MESES SIGUIENTES, NO SIRVE COMO UN MEDIO PARA CONTROLAR LOS GASTOS. PARA ALCANZAR ESTE PROPÓSITO ES NECESARIO UNA SUBDIVISIÓN DE LOS GASTOS MUCHO MÁS DETALLADA.

EL INTERÉS PRINCIPAL CONSISTE EN ASIGNAR A CADA CAPATAZ O SUPERVISOR DE DEPARTAMENTO UNA LISTA DE GASTOS QUE SERVIRÁ COMO ESTÁNDAR O META PARA UNA PRODUCCIÓN PARTICULAR SEMANAL SI SE DESEA UN CONTROL MÁS ESTRICTO DE CIERTOS COSTOS, SE PODRÍA INCLUSIVE PREPARAR PRESUPUESTOS DIARIOS.

SON NECESARIOS TRES CONCEPTOS BÁSICOS PARA PREPARAR TAL PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL DE CONTROL DE COSTOS.

PRIMERO, ES NECESARIO HACER UNA CLASIFICACIÓN DETALLADA DE LOS GASTOS, DEPENDIENDO EL GRADO DEL DETALLE DE LA IMPORTANCIA DE CONTROLAR LOS GASTOS PARTICULARES.

SEGUNDO, ES NECESARIO DETERMINAR CUÁLES DE ESTOS GASTOS SON CONTROLABLES A NIVEL DEPARTAMENTAL.

TERCERO, ES NECESARIO ASIGNAR GASTOS CONTROLABLES A CADA DEPARTAMENTO DE ACUERDO CON EL NIVEL PROYECTADO DE ACTIVIDADES DEL MISMO.

AL FINAL DE CADA PERÍODO DE TIEMPO SE OBTENDRÁN INFORMES-
DE CADA CENTRO DE COSTOS COMPARANDO LOS REALES CON LOS PRESU -
PUESTADOS. A MENUDO OCURREN VARIACIONES DEBIDO A QUE EL NÚMERO
ACTUAL DE UNIDADES PRODUCIDAS DIFIERE DE LA PRODUCCIÓN PRESU -
PUESTADA.

LAS VARIACIONES SIGNIFICATIVAS DE LOS COSTOS ACTUALES Y -
LOS PRESUPUESTADOS, QUE NO PUEDEN SER EXPLICADAS POR CAMBIOS -
EN LA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN, DEBERÁN SER INVESTIGADAS. ES -
TAN IMPORTANTE COMPRENDER POR QUÉ GASTAMOS MENOS DINERO QUE LO
PRESUPUESTADO, COMO SABER POR QUÉ GASTAMOS MÁS DE LA CANTIDAD -
ASIGNADA.

PARA QUE SEA IMPORTANTE EL PRESUPUESTO DE CONTROL, ES NE-
CESARIO PROPORCIONAR UNA PRONTA INFORMACIÓN SOBRE LOS COSTOS -
ACTUALES A LOS RESPONSABLES DE CADA CENTRO DE COSTOS.

EL CUMPLIMIENTO DEL CONTROL PRESUPUESTAL TAMBIÉN PUEDE -
IMPULSARSE MEDIANTE EL USO DE PLANES DE INCENTIVOS. PUEDEN -
CONCEDERSE BONOS A AQUÉLLOS QUE MANTENGAN SUS COSTOS DENTRO -
DE LOS LÍMITES ESTABLECIDOS POR EL PRESUPUESTO.

IV.3 EL BALANCE GENERAL PROYECTADO

EL MÉTODO DEL BALANCE GENERAL ANTICIPADO O PROYECTADO DEPRONOSTICAR LOS REQUERIMIENTOS DE FONDOS ESTÁ ESTRUCTURADO ALREDEDOR DE LA PRONOSTICACIÓN DE LA CUANTÍA DE LAS PARTIDAS --CLAVES DEL BALANCE GENERAL EN UNA O VARIAS FECHAS SELECCIONA--DAS DEL FUTURO. LA ELABORACIÓN DE UN PRONÓSTICO DE BALANCE GENERAL COMPRENDE CUATRO PASOS PRINCIPALES.

EL PRIMERO INCLUYE LA PRONOSTICACIÓN DE LA INVERSIÓN NE--TA REQUERIDA EN CADA UNO DE LOS ACTIVOS PARA LLEVAR A CABO --LAS OPERACIONES AL NIVEL PLANIFICADO EN LA FECHA DE QUE SE --TRATA.

SEGUNDO, SE ENUMERAN LAS OBLIGACIONES O PASIVO CON QUE -SE PUEDE CONTAR SIN NEGOCIACIONES ESPECIALES.

TERCERO, SE CALCULA EL CAPITAL LÍQUIDO EN ESA FECHA. EL--TOTAL DEL ACTIVO PROYECTADO SE COMPARA ENTONCES CON LAS FUEN--TES TOTALES DE FONDOS -DEUDAS Y CAPITAL LÍQUIDO- SI EL TOTAL--DEL ACTIVO NECESARIO EXCEDE DEL TOTAL DEL PASIVO Y EL CAPITAL--LÍQUIDO PREVISTOS, LA DIFERENCIA REPRESENTA LAS FUENTES ADI --CIONALES QUE HAY QUE NEGOCIAR SI LAS OPERACIONES Y LA ESTRUC--TURACIÓN DEL ACTIVO HASTA NIVELES CONVENIENTES HAN DE PROSE --GUIR SEGÚN LOS PLANES. POR OTRO LADO, SI LAS FUENTES EXCEDIE--RAN DEL ACTIVO REQUERIDO, EL EXCESO INDICARÍA PRESUMIBLEMEN--TE EL EFECTIVO ADICIONAL QUE HABRÁ DISPONIBLE POR ENCIMA DEL--NIVEL MÍNIMO DESEADO.

DICHO DE OTRA MANERA, AL USAR EL ENFOQUE DEL BALANCE GENERAL ANTICIPADO, EL PRONOSTICADOR ESTÁ RAZONANDO ESENCIALMENTE - COMO SIGUE: PARA REALIZAR NUESTROS PLANES SE NECESITA CIERTA - INVERSIÓN PREVISIBLE EN ACTIVO. POR OTRA PARTE, PODEMOS CONTAR CON CIERTAS FUENTES ESPONTÁNEAS DE CRÉDITO RUTINARIAS.

PASOS PRINCIPALES EN LA PREPARACION DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

SUPONGAMOS QUE LA EMPRESA EN CUESTIÓN HA PREPARADO CÁLCU LOS BASTANTE DEFINIDOS DE LAS VENTAS HASTA LA FECHA DEL BALAN CE GENERAL PROYECTADO, Y QUE A LA LUZ DE LAS PERSPECTIVAS DE- VENTAS SE HAN CONFECCIONADO PROGRAMAS DE FABRICACIÓN Y DE OB- TENCIÓN DE MATERIALES CON ALGÚN DETALLE. SUPONGAMOS TAMBIÉN - QUE LAS UTILIDADES PARA EL NUEVO PERÍODO HAN SIDO OBJETO DE - PRESUPUESTOS.

LA PRIMERA PARTIDA A CALCULAR ES LA INVERSIÓN EN CUENTAS A COBRAR EN LA FECHA DEL PRONÓSTICO. EL VOLUMEN DE LAS VENTAS ES UN FACTOR DETERMINANTE DE TRASCENDENCIA PARA FIJAR LA CUAN TÍA DE LA INVERSIÓN EN CUENTAS Y EFECTOS A COBRAR. CON LOS - DATOS ANTERIORES DE LAS VENTAS Y LAS CUENTAS Y EFECTOS A CO - BRAR, EL PRONOSTICADOR PUEDE DETERMINAR CUÁL HA SIDO LA RELA - CIÓN DE LAS CUENTAS Y EFECTOS A COBRAR CON LAS VENTAS EN EL - PASADO.

LAS NECESIDADES DE INVENTARIOS PUEDEN SER PROYECTADAS -- TAMBIÉN SOBRE LA BASE DE LAS RELACIONSS INVENTARIO/VENTAS - -

NORMALES EN EL PASADO. ALTERNATIVAMENTE, SI LOS PLANES DE COMPRAS, PRODUCCIÓN Y VENTAS HAN SIDO ESTUDIADOS EN DETALLE, EL VALOR DEL INVENTARIO DISPONIBLE EN LA FECHA DEL PRONÓSTICO -- PUEDE SER DETERMINADO DIRECTAMENTE, USANDO EL ENFOQUE: INVENTARIO INICIAL MÁS COMPRAS, MÁS VALOR AÑADIDO EN LA FABRICA -- CIÓN, MENOS COSTO DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS, IGUAL A VALOR -- DEL INVENTARIO QUE QUEDA. TODOS LOS VALORES DEL INVENTARIO DEBEN ESTAR EN FUNCIÓN DEL COSTO Y NO DE LOS PRECIOS DE VENTA.

LA INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO DEBE SER PRONOSTICADA A CONTINUACIÓN. LAS ADQUISICIONES PLANIFICADAS DE FÁBRICA Y EQUIPO- NUEVOS SON AÑADIDAS A LA INVERSIÓN NETA EN ACTIVO FIJO EXISTENTE Y LA DEPRECIACIÓN PLANIFICADA RESTADA PARA LLEGAR A LA INVERSIÓN NETA EN ACTIVO FIJO EN LA FECHA DEL PRONÓSTICO.

EL SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO QUE LA EMPRESA DESEARÍA MANTENER ES DETERMINADO DESPUÉS.

A CONTINUACIÓN, EN EL LADO DEL PASIVO DEL BALANCE GENERAL HAY QUE CALCULAR EL NIVEL DE LAS CUENTAS A PAGAR EN LA FECHA DEL PRONÓSTICO. LAS COMPRAS CUYO PAGO ESTARÁ TODAVÍA PENDIENTE EN LA FECHA DEL PRONÓSTICO PUEDEN SER TABULADAS Y ANOTADAS EN EL BALANCE GENERAL PROYECTADO COMO LAS CUENTAS A COBRAR PREVIS- TAS, MEDIANTE UN CÁLCULO BASADO EN EL ESTADO DE LAS COMPRAS PLANIFICADAS, LAS CONDICIONES DE VENTA SUPUESTAS Y LA POLÍTICA DE LA EMPRESA PARA HACER FRENTE A LAS FECHAS DE VENCIMIENTO DE LAS CUENTAS Y EFECTOS A PAGAR COMERCIALES.

LOS JORNALES ACUMULADOS Y OTROS GASTOS TAMBIÉN ACUMULADOS PUEDEN SER CALCULADOS A SU VEZ MEDIANTE REFERENCIA AL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, TENIENDO EN CUENTA EL RETRASO USUAL ENTRE EL INCURRIMIENTO DEL JORNAL Y OTRAS PARTIDAS DE GASTOS Y EL PAGO REQUERIDO DE LOS GASTOS ACUMULADOS.

LA CUANTÍA DE LOS IMPUESTOS SOBRE LAS UTILIDADES ACUMULADAS PUEDE SER CALCULADA DIRECTAMENTE SI SON CONOCIDAS LAS UTILIDADES PROBABLES Y LAS TASAS DE LOS IMPUESTOS SOBRE UTILIDADES QUE REGISTRARÁN. AL SALDO CORRIENTEMENTE ACUMULADO DE LOS IMPUESTOS SOBRE LAS UTILIDADES, SE AÑADEN LAS CONTRIBUCIONES ACUMULADAS SOBRE LAS UTILIDADES QUE SE CONTENDRÁN ANTES DE LA FECHA DEL PRONÓSTICO. LOS PAGOS PROGRAMADOS DE IMPUESTOS ACUMULADOS SON RESTADOS ENTONCES PARA LLEGAR AL IMPORTE DE LOS IMPUESTOS QUE QUEDARÁN EN FORMA DE ACUMULACIÓN EN LA FECHA DEL PRONÓSTICO. SEGUIDAMENTE HAY QUE AJUSTAR EL CAPITAL LÍQUIDO EXISTENTE DE ACUERDO CON LA VENTA O LA REDENCIÓN PLANIFICADAS DE ACCIONES, O CUALQUIERA OTROS CAMBIOS SIMILARES EN PERSPECTIVA. ADEMÁS, TIENE QUE CALCULARSE LA ADICIÓN AL SUPERÁVIT DE LOS INGRESOS RETENIDOS (UTILIDADES NETAS DESPUÉS DEL PAGO DE LOS IMPUESTOS MENOS LOS PAGOS PLANIFICADOS DE DIVIDENDOS).

EL BALANCE GENERAL PRO-FORMA ES UN ESTADO CONDENSADO QUE MUESTRA LOS AJUSTES QUE DEBE ORIGINAR EL FINANCIAMIENTO QUE SE PROYECTA Y SIRVE PRINCIPALMENTE PARA LOS BANQUEROS QUE SE VAN A ENCARGAR DE LA VENTA DE LAS OBLIGACIONES O BONOS Y ASÍ COMO TAMBIÉN PARA FINALIDADES PUBLICITARIAS CON EL FIN DE CONVENCER A LOS INVERSIONISTAS SOBRE LA BONDAD DE LA EMISIÓN,

CUANDO SE PROYECTA ALGÚN GRAN FINANCIAMIENTO O UNA OPERACIÓN QUE PUEDA CAMBIAR LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE UNA EMPRESA CONVIENE FORMULAR UN BALANCE INCLUYENDO LA OPERACIÓN PROYECTADA EN FORMA MÁS O MENOS APROXIMADA A LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA, DE REALIZARSE EL PROYECTO.

ESTE BALANCE SE FORMA TOMANDO LOS DATOS DEL ÚLTIMO BALANCE GENERAL DE QUE SE DISPONGA Y MODIFICANDO SUS SALDOS CON LA OPERACIÓN PROYECTADA.

PARA DIFERENCIAR UN ESTADO MENSUAL DE CONTABILIDAD SIN AJUSTAR Y UN BALANCE GENERAL CON SALDOS AJUSTADOS QUE REFLEJE CON BASTANTE FIDELIDAD LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO DEL ESTADO QUE SE FORMULE PRESENTANDO UNA SITUACIÓN FUTURA, PROBABLE O HIPOTÉTICA, SE ACOSTUMBRA DARLE A ESTE ÚLTIMO ESTADO EL NOMBRE DE "BALANCE PRO-FORMA". EL TÉRMINO PRO-FORMA SE EMPLEA PARA INDICAR QUE SE TRATA DE UN BALANCE FORMULADO DANDO COMO HECHA UNA O VARIAS TRANSACCIONES PROPUESTAS CON MOTIVO DE UN FINANCIAMIENTO O DE UNA REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA EN FORMACIÓN.

EL BALANCE GENERAL PRO-FORMA SE FORMULA TOMANDO LOS DATOS DE LAS HOJAS DE TRABAJO Y NO LOS DATOS REALES DE LOS LIBROS. - LOS ASIENTOS CORRESPONDIENTES A LAS OPERACIONES PROPUESTAS SE HACEN EN LOS PAPELES DE TRABAJO POR SER OPERACIONES QUE AÚN NO ESTÁN REALIZADAS Y SE FORMA UNA HOJA DE TRABAJO CON LOS DATOS DEL BALANCE GENERAL ÚLTIMO, LOS CARGOS Y LOS ABONOS CORRESPONDIENTES A LOS ASIENTOS PROPUESTOS Y AL FINAL DE LOS SALDOS DE LAS CUENTAS COMO QUEDARÍAN SI SE HUBIERAN AFECTADO POR ESOS ASIENTOS. CON ESTOS ÚLTIMOS DATOS SE FORMULA EL BALANCE GENERAL PRO-FORMA QUE ES UN ESTADO HIPOTÉTICO PARA MOSTRAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACUERDO CON LO QUE SE PIENSA HACER; POR ÉLLO NO PUEDE SER EL BALANCE LEGAL DE UNA EMPRESA.

GENERALMENTE, FORMA PARTE DEL INFORME QUE SE RINDE CON MOTIVO DE UNA INVESTIGACIÓN CONTABLE PARA USOS FINANCIEROS Y SUELE INCLUIRSE EN LOS FOLLETOS QUE PUBLICAN LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO AL OFRECER AL PÚBLICO OBLIGACIONES, BONOS O VALORES DE TIPO BURSÁTIL.

AJUSTES DE SALDOS PREVIOS AL BALANCE PRO-FORMA.

LOS AJUSTES PREVIOS A UN BALANCE GENERAL PRO-FORMA, PUEDEN SER POR REAJUSTES INTERNOS DE LA EMPRESA QUE ABARCA LA REVALUACIÓN DE LAS PARTIDAS DEL ACTIVO; POR LA DETERMINACIÓN DE DIVIDENDOS; LA RECLASIFICACIÓN DE LAS EMISIONES DE ACCIONES CUANDO SON VARIAS; POR LOS FONDOS QUE SE PIENSA OBTENER EN LA VENTA DE LOS BONOS; LA REALIZACIÓN DE ALGUNOS VALORES DEL AC-

TIVO; LA VENTA DE ACCIONES, ETC.

LA APLICACIÓN QUE SE LES DEN A ESTOS NUEVOS FONDOS ES OBJETO DE OTROS AJUSTES QUE PUEDEN SERVIR PARA HACER ALGUNAS AMPLIACIONES IMPORTANTES A LA PLANTA E INSTALACIONES INDUSTRIALES; PARA DISMINUIR O LIQUIDAR LA DEUDA CONSOLIDADA REPRESENTADA POR MEDIO DE TÍTULOS DE LA EMPRESA; PARA RETIRAR ALGUNAS PARTIDAS DEL ACTIVO, PARA LIQUIDAR LAS DEUDAS CONTRAÍDAS A PLAZOS CORTOS; PARA RETIRAR ALGUNAS EMISIONES DE ACCIONES COMO SON LAS PREFERENTES.

EN ESTOS AJUSTES QUE SE HACEN EN HOJAS DE TRABAJO FUERA DE LIBROS, SE INCLUYE ENTRE LOS CARGOS DIFERIDOS, EL COSTO Y GASTOS DEL NUEVO FINANCIAMIENTO, PERO SI SE PREFIERE PUEDE CARGARSE EL COSTO DIRECTAMENTE A LA CUENTA DE SUPERAVIT, ENTRE ESTE COSTO SE INCLUYE EL DESCUENTO QUE SUFRE LA EMPRESA PARA COLOCAR SUS BONDS.

LOS AJUSTES PARA FORMULAR UN BALANCE PRO-FORMA PUEDEN SER COMO CONSECUENCIA DE LAS OPERACIONES QUE ENUMERAMOS ASÍ:

- A) ADICIONES A LA PLANTA E INSTALACIONES INDUSTRIALES;
- B) LIQUIDACIÓN DE PASIVO CIRCULANTE;
- C) COMPRA DE MERCANCÍAS Y MATERIAS PRIMAS;
- D) EMISIÓN DE BONOS, OBLIGACIONES O CÉDULAS;
- E) VENTA DE BIENES RAÍCES;
- F) RETIRO DE VALORES EN CIRCULACIÓN;

- G) EMISIÓN DE BONOS, OBLIGACIONES O CÉDULAS;
- G) EMISIÓN DE ACCIONES AL TRANSFORMARSE UNA SOCIEDAD CIVIL O - SOCIEDAD MERCANTIL DE PERSONAS, EN SOCIEDAD MERCANTIL DE CA PITAL;
- H) REVALUACIÓN DE LAS PROPIEDADES;
- I) CÁLCULO DE DIVIDENDOS;
- J) PAGO DE CUENTAS PERSONALES A FAVOR DE ASOCIADOS;
- K) ELIMINACIÓN EN LOS LIBROS DEL CRÉDITO MERCANTIL;
- L) VALUACIÓN (AUMENTÁNDOLO O DISMINUYÉNDOLO) DEL CRÉDITO MER - CANTIL;
- M) NUEVA ESTRUCTURA DEL CAPITAL;
- N) NUEVA EMISIÓN DE ACCIONES POR AMPLIACIÓN DE CAPITAL;
- O) VENTA DE VALORES EN CARTERA
- P) RETIRO DE CANTIDADES EN EFECTIVO DE LA EMPRESA;
- Q) LIQUIDACIÓN DE ANTIGUA DEUDA HIPOTECARIA;
- R) ANTICIPOS A COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS.

COMPANIA MEXICANA DE HARINA DE MAIZ S.A.
BALANCE GENERAL PRO-FORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1976.

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
CAJA Y BANCOS	895 500 00	ACREEDORES	
DEUDORES VARIOS	7 000 00	DIVERSOS	156 000 00
CUENTAS Y DOCU- MENTOS POR CO- BRAR	24 000 00	CUENTAS Y DOCTOS POR PAGAR	<u>480 000 00</u> 636 000 00
MATERIAS PRIMAS	260 500 00		
PRODUCTOS EN ELABORACIÓN	98 000 00	CONSOLIDADO	
ARTÍCULOS ELABORADOS	<u>430 000 00</u> 1 715 000 00	OBLIGACIONES HIPOTECARIAS EN CIRCULACIÓN	<u>4 000 000 00</u> 4 636 000 00
FIJO		SUMA	
TERRENOS Y EDIFICIOS	1 300 000 00		
MAQUINARIA	5 380 000 00		
EQUIPO DE OFICINA	17 000 00		
EQUIPO DE TRANSPORTE	<u>62 000 00</u> 6 759 000 00	CAPITAL	
CARGOS DIFERIDOS		CAPITAL SOCIAL	
DESCUENTOS ANTICIPADOS SOBRE OBLIGACIONES	<u>100 000 00</u> <u>8 574 000 00</u>	RESERVA LEGAL	2 000 000 00 65 400 00
		UTILIDAD PEN- DIENTE DE APLICACIÓN	454 600 00
		SUPERÁVIT DE CAPITAL	<u>1 418 000 00</u> <u>3 938 000 00</u>
		SUMA	<u>8 574 000 00</u>

IV.4 DETERMINACION DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO

EL CONTROL PRESUPUESTAL SE EFECTÚA COMPARANDO LOS RESULTADOS REALES CONTRA LOS PRESUPUESTADOS. ES RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DICTAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA CORREGIR LAS CAUSAS QUE MOTIVAN VARIACIONES DESFAVORABLES, ASÍ COMO PARA ESTIMULAR LAS CAUSAS QUE DIERON LUGAR A LAS VARIACIONES FAVORABLES.

LA COMPARACIÓN SEÑALADA SE EFECTÚA GENERALMENTE EN VARIOS GRUPOS, A SABER:

1 - VENTAS - SE PUEDEN OBTENER VARIACIONES DE VOLUMEN Y - PRECIO DE VENTA.

A) DE VOLUMEN DE VENTAS - SE REFIERE A QUE LAS UNIDADES - VENDIDAS DIFIEREN DE LAS PRESUPUESTADAS EN MAYOR O MENOR NÚMERO.

PRODUCTOS	<u>RESULTADOS REALES</u>		<u>PLAN DE UTILIDADES</u>	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
M	35,000	\$ 182,000	40,000	\$ 200,000
N	49,900	<u>299,500</u>	50,000	<u>500,000</u>
TOTAL		<u>\$ 481,500</u>		<u>\$ 500,000</u>

VARIACIÓN DESFAVORABLE++

UNIDADES	IMPORTE
5,000++	\$ 18,000++
100++	<u>500++</u>
	\$ 18,500++

B) DE PRECIO DE VENTAS - SIGNIFICA QUE LOS PRODUCTOS SE VENDIERON A UN PRECIO DISTINTO DEL PRESUPUESTADO.

2.- PRODUCCIÓN - SE PUEDEN DETERMINAR LAS VARIACIONES POR LOS CONCEPTOS SIGUIENTES:

A) EN VOLUMEN - SIGNIFICA HABER REDUCIDO MAYOR O MENOR NÚMERO DE ARTÍCULOS QUE LOS PRESUPUESTADOS.

B) DE MATERIA PRIMA:

1) EN CANTIDAD - ESTA VARIACIÓN SE GENERA SI EL CONSUMO REAL DE MATERIA PRIMA ES DIFERENTE AL PRESUPUESTADO.

2) EN PRECIO - ESTA VARIACIÓN SE OBTENDRÁ, SI LA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA SE HACE A UN PRECIO DIFERENTE AL PRESUPUESTADO.

	REALIZADO	PLANEADO	VARIACIÓN
COMPRAS DE M.P. "A"			
UNIDADES	210,000	200,000	
PRECIO MEDIO	\$ 0.20	0.224	
COSTO TOTAL	47,040	40,000	7,040++

C) DE SUELDOS Y SALARIOS - IGUALMENTE SE DETERMINA LA VARIACIÓN EN CANTIDAD (HORAS Y PRECIO)

D) DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN - ESTA VARIACIÓN SE OBTIENE EN PRESUPUESTO, DE LA COMPARACIÓN DE LOS GASTOS REALMENTE EFECTUADOS CONTRA LOS PRESUPUESTOS; Y EN CAPACIDAD, POR EL ESTUDIO DE LAS HORAS EMPLEADAS -

CONTRA LAS PRESUPUESTADAS.

3.- GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN DE LA COMPARACIÓN-- DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN - CONTRA LOS EROGADOS REALMENTE, SE DETERMINA EL MONTO DE ESTA VARIACIÓN.

4.- VARIACIÓN FINANCIERA LAS DIFERENCIAS POR ESTE CONCEPTO ORIGINAN NECESARIAMENTE MODIFICACIONES EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA.

EL ANÁLISIS RACIONAL DE LAS VARIACIONES PERMITIRÁ , A LA ADMINISTRACIÓN, DETERMINAR QUÉ ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN NO ESTÁ TRABAJANDO ADECUADAMENTE CON LAS FUNCIONES QUE SE LE ASIGNARON Y CUÁLES ESTÁN CUMPLIENDO NORMAL O SUPERIORMENTE, PERO LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA SÓLO SE HARÁ SENTIR EN LAS ÁREAS CUYAS VARIACIONES LO AMERITEN, DANDO ASÍ LUGAR A LA ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIONES, Y A LA APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

AL EVALUAR E INVESTIGAR UNA VARIACIÓN CON EL PROPÓSITO DE DETERMINAR LAS CAUSAS FUNDAMENTALES, DEBEN CONSIDERARSE LAS SIGUIENTES POSIBILIDADES:

1.- QUE LA VARIACIÓN NO SEA DE SIGNIFICACIÓN; DEBEN INVESTIGARSE LAS VARIACIONES TANTO DESFAVORABLES COMO FAVORABLES PARA DETERMINAR SU IMPORTANCIA.

2.- QUE LA VARIACIÓN SE DEBA A ERRORES DE INFORMACIÓN O COMUNICACIÓN; DEBEN EVALUARSE TANTO EL OBJETO DEL PRESUPUESTO COMO LOS DATOS REALES SUMINISTRADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA ASEGURARNOS DE QUE NO HAY ERRORES DE TENEDURÍA O DE COPIA. POR EJEMPLO: EL MERO CARGO A UN DEPARTAMENTO EQUIVOCADO EN UN ASIENTO PUEDE CAUSAR UNA VARIACIÓN FAVORABLE EN OTRO.

3.- QUE LA VARIACIÓN SE DEBA A UNA DECISIÓN ESPECÍFICA DE LA DIRECCIÓN. ESTA, DE CUANDO EN CUANDO, EN SU INTERÉS DE MEJORAR LA EFICIENCIA O CON EL FIN DE HACER FRENTE A CIERTAS EXIGENCIAS, TOMARÁ DECISIONES QUE PUEDEN CREAR VARIACIONES. POR EJEMPLO: PUEDE DECIRSE ELEVAR UN SUELDO DADO (PARA CONTRARRESTAR LOS ESFUERZOS INTERESADOS DE OTRA EMPRESA PARA ATRAERSE UN EMPLEADO CLAVE, PONGAMOS POR CASO), O REALIZAR UN PROYECTO PUBLICITARIO ESPECIAL NO PLANIFICADO ANTERIORMENTE. ESTAS DECISIONES DISCRECIONALES DE LA DIRECCIÓN TENDRÁN COMO RESULTADO VARIACIONES EN LOS DATOS COMUNICADOS. LAS VARIACIONES DE ESTE TIPO TIENEN QUE IDENTIFICARSE PORQUE NO NECESITAN INVESTIGACIÓN ADICIONAL. AL TOMARSE LA DECISIÓN SE RECONOCIÓ QUE SE CREABA UNA VARIACIÓN RESPECTO DE LOS PLANES.

4.- QUE MUCHAS VARIACIONES SE EXPLICAN EN FUNCIÓN DEL EFECTO DE FACTORES INCONTROLABLES QUE SON IDEINTIFICABLES.

5.- QUE AQUELLAS VARIACIONES CUYAS CAUSAS FUNDAMENTALES PRECISAS NO SE CONOCEN, SON DE IMPORTANCIA PRIMORDIAL Y DEBEN-

INVESTIGARSE CUIDADOSAMENTE. EN OTRAS PALABRAS; NOS INTERESAN EN ESPECIAL LAS VARIACIONES QUE "NECESITAN EXPLICACIÓN"; ESTAS SON LAS EXCEPCIONES QUE POR LO GENERAL EXIGEN MEDIDAS CORRECTORAS.

HAY NUMEROSAS FORMAS DE INVESTIGAR LAS VARIACIONES IMPORTANTES CON EL FIN DE DETERMINAR LAS CAUSAS FUNDAMENTALES. ALGUNOS DE LOS ENFOQUES PRINCIPALES SON COMO SIGUE:

1.- CONFERENCIAS CON SUPERVISORES, CAPATACES Y A VECES -- OTROS EMPLEADOS DEL ÁREA ESPECÍFICA DE OPERACIONES DE QUE SE TRATE;

2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL TRABAJO, INCLUYENDO SU - CORRIENTE, LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES, LA EFICACIA DE LA SUPERVISIÓN Y OTRAS CIRCUNSTANCIAS PREVALECIENTES;

3.- OBSERVACIÓN DIRECTA;

4.- INVESTIGACIONES SOBRE EL TERRENO POR LOS FUNCIONARIOS CON MANDO;

5.- INVESTIGACIONES POR GRUPOS ASESORES (CON ASIGNACIONES ESPECÍFICAS DE RESPONSABILIDADES);

6.- COMPROBACIONES POR EL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA;

7.- ESTUDIOS ESPECIALES, Y

8.- ANÁLISIS DE VARIACIONES.

EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES COMPRENDE LA MANIPULACIÓN-MATEMÁTICA DE DOS GRUPOS DE DATOS CON EL FIN DE ARROJAR ALGUNA LUZ SOBRE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES DE LAS VARIACIONES. UNO DE LOS IMPORTES SE TRATA COMO BASE, NORMA (ESTÁNDAR) O PUNTO -

DE REFERENCIA. EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES TIENE AMPLIA -- APLICACIÓN EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS: FRECUENTEMENTE SE APLICAN EN LAS SIGUIENTES SITUACIONES:

1.- LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS REALES DEL PERÍODO CORRIENTE CON LOS RESULTADOS REALES DE UN PERÍODO ANTERIOR, SIENDO ÉSTE CONSIDERADO COMO LA BASE.

2.- LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS REALES Y LOS COSTOS ESTÁNDARES, SIENDO ÉSTOS TRATADOS COMO LA BASE.

3.- LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS REALES Y LOS OBJETOS DEL PRESUPUESTO, SIENDO ÉSTOS TRATADOS COMO LA BASE.

EN CADA UNO DE ESTOS TRES USOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES SE EMPLEA EL MISMO ENFOQUE ANALÍTICO -LA ARITMÉTICA ESSENCIALMENTE LA MISMA-: LA ÚNICA DIFERENCIA CONSISTE EN LOS DATOS QUE SE ESTÁN ANALIZANDO.

LA LITERATURA Y LA PRÁCTICA TIENDEN A SER CONFUSAS AL TRATAR DE DISTINGUIR LOS ESTÁNDARES DE LOS PRESUPUESTOS. LA DIFICULTAD ESTIBA EN QUE LOS PRESUPUESTOS PUEDAN UTILIZARSE PARA PLANEACIÓN O PARA CONTROL, O PARA AMBOS. CUANDO LOS ESTÁNDARES NO REPRESENTAN UNA META FACTIBLE DE REALIZACIÓN EFICIENTE, A CAUSA DE LA POLÍTICA DE LA GERENCIA O PORQUE LOS ESTÁNDARES ESTÉN DESACTUALIZADOS, LA SUMA PRESUPUESTADA PUEDE DIFERIR DEL IMPORTE DEL ESTÁNDAR.

LA CONCILIACIÓN ENTRE AMBOS GENERALMENTE SE MUESTRA INCORPORANDO EN EL PRESUPUESTO TOTAL DEL NEGOCIO LAS VARIACIONES PRESUPUESTADAS.

EN RESUMEN: LA VARIACIÓN EN EL PRESUPUESTO ES UNA VARIACIÓN EN LOS GASTOS Y MIDE SOLAMENTE LA PROPORCIÓN DE LOS GASTOS A LA CAPACIDAD NORMAL, EN COMPARACIÓN CON EL PRESUPUESTO.

EJEMPLO:

EN EL DEPARTAMENTO "A", LA VARIACIÓN DESFAVORABLE EN EL PRESUPUESTO MUESTRA QUE SE GASTARON \$ 11 MÁS DE LO PERMITIDO, SIN EMBARGO, PUESTO QUE EL DEPARTAMENTO SE TRABAJA A LA CAPACIDAD NORMAL, ES DECIR, AL 100% DE SU CAPACIDAD, Y PUESTO QUE TODOS LOS DEMÁS FACTORES QUE PRODUCEN VARIACIONES HAN SIDO DEBIDAMENTE CONSIDERADOS, PUEDE DECIRSE QUE ESTA VARIACIÓN DE \$ 11 TIENE LA ÍNDOLE DE UNA VARIACIÓN EN EL PRECIO. POR OTRA PARTE, EN EL DEPARTAMENTO "B" QUE TRABAJA AL 80% DE SU CAPACIDAD, LA REVELA SIMPLEMENTE EL HECHO DE QUE SE GASTARON \$ 130 MENOS DE LO QUE INDICABA EL PRESUPUESTO NORMAL. SIN EMBARGO, PUESTO QUE EL DEPARTAMENTO TRABAJA CON UNA CAPACIDAD BASTANTE INFERIOR A LA NORMAL, LOS DOS GRUPOS DE CIFRAS, ES DECIR EL PRESUPUESTO A LA CAPACIDAD NORMAL Y LOS GASTOS EFECTIVOS, NO SON REALMENTE COMPARABLES Y NO PUEDE SACARSE DE ÉLLOS NINGUNA DEDUCCIÓN. LA PRINCIPAL UTILIDAD QUE SE OBTIENE DE LAS CIFRAS QUE MUESTRAN LA VARIACIÓN EN EL PRESUPUESTO, RADICA EN EL HECHO DE PODER PROPORCIONAR AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA, LA - -

INFORMACIÓN NECESARIA RESPECTO A LA PROPORCIÓN EN QUE RESULTAN AFECTADOS LOS FONDOS DE TRABAJO.

DEPTO.	PRESUPUESTO NORMAL	GASTO REAL	VARIACIONES
A	\$ 2,000.-	\$ 2,011.-	- 11.-
B	<u>3,000.-</u>	<u>2,870.-</u>	<u>+130.-</u>
	\$ 5,000.-	\$ 4,881.-	+110.-

IV.5 ANALISIS DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO

EL ASPECTO IMPORTANTE DE UNA VARIACIÓN ES QUE, SI RESULTA DE SIGNIFICACIÓN, DEBE SER OBJETO DE UNA INVESTIGACIÓN CUIDADA POR PARTE DE LA DIRECCIÓN CON EL FIN DE DETERMINAR SUS "CAUSAS FUNDAMENTALES", PUES ÉSTAS MÁS BIEN QUE LOS RESULTADOS - QUE PROPORCIONAN LA BASE PARA DETERMINAR MEDIDAS CORRECTIVAS - APROPIADAS.

EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES COMPRENDE LA MANIPULACIÓN-MATEMÁTICA DE DOS GRUPOS DE DATOS CON EL FIN DE ARROJAR ALGUNA LUZ SOBRE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES DE LAS VARIACIONES. EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES TIENE AMPLIA APLICACIÓN EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS. FRECUENTEMENTE SE APLICA EN - LAS SIGUIENTES SITUACIONES.

- 1) LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS - REALES DEL PERÍODO CORRIENTE CON LOS RESULTADOS REALES DE - UN PERÍODO ANTERIOR, SIENDO ÉSTE CONSIDERADO COMO LA BASE.
- 2) LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS -- REALES Y LOS COSTOS ESTÁNDARES, SIENDO ÉSTOS TRATADOS COMO LA BASE.
- 3) LA INVESTIGACIÓN DE LAS VARIACIONES ENTRE LOS RESULTADOS -- REALES Y LOS OBJETOS DEL PRESUPUESTO, SIENDO ÉSTOS TRATADOS COMO LA BASE.

CONSIDERAMOS EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN SU RELACION CON:

- 1) LAS VENTAS.
- 2) LAS MATERIAS PRIMAS
- 3) LA MANO DE OBRA DIRECTA.
- 4) LA CARGA FABRIL

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LAS VENTAS

LA APRECIACIÓN TANTO DE LA SIGNIFICACIÓN COMO DE LAS LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES SE ACRECIENTA SI SE COMPRENDEN LAS MANIPULACIONES MATEMÁTICAS QUE INCLUYE.

EL SIGUIENTE EJEMPLO SIMPLIFICADO SE UTILIZA PARA PRESENTAR LAS MATEMÁTICAS QUE RESPALDAN EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES Y PARA SUGERIR COMO EL ANÁLISIS DE CIERTAS VARIACIONES PRESUPUESTARIAS PUEDE PROPORCIONAR A LA DIRECCIÓN UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES DE LA SITUACIÓN.

SUPONGAMOS QUE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA CÍA. STANLEY, S.A., RECIBE EL SIGUIENTE INFORME.

COMPAÑIA STANLEY, S.A.
 INFORME DE RESULTADOS DE LAS VENTAS-RESUMEN
 MES DE ENERO DE 1976

DISTRITOS DE VENTAS	RESULTADOS REALES	OBJETIVOS (PLAN UTILIDADES)	VARIACION DESFAVORA- BLE.
1	\$ 481,500	\$ 500,000	\$ 18,500 *
2	198,800	200,000	1,200 *
3	<u>402,100</u>	<u>400,000</u>	<u>2,100</u>
TOTAL	\$ 1'082,400	\$ 1'100,000	\$ 17,600

LA ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN SE DIRIGE INMEDIATAMENTE A LAS PARTIDAS EXCEPCIONALES, ES DECIR, A LA VARIACIÓN DESFAVORABLE DE 17,600.00 EN EL TOTAL DE VENTAS Y LUEGO A LA VARIACIÓN-DESFAVORABLE DE 18,500.00 EN LAS VENTAS DEL MES DEL DISTRITO 1 COMO CADA VARIACIÓN SE IDENTIFICA CON UN DISTRITO DE VENTAS ESPECÍFICO, LA RESPONSABILIDAD QUEDA SEÑALADA CON PRECISIÓN, COMO ES EN ÉSTE CASO.

SIN EMBARGO, LA CAUSA DE LA SITUACIÓN DESFAVORABLE NO ES EVIDENTE, SUPONGAMOS QUE A LA DIRECCIÓN LE INTERESA LLEVAR MÁS LEJOS LA CUESTIÓN Y CONSULTA OTRO ESTADO DEL INFORME DE RESULTADOS QUE "DETALLA" LA VARIACIÓN DE \$ 18,500.00 DE LA SIGUIENTE FORMA.

COMPANIA STANLEY, S.A.
 INFORME DE RESULTADOS DE LAS VENTAS - DISTRITO 1
 MES DE ENERO DE 1976

PRODUCTOS	RESULTADOS REALES		PLAN UTIL.		VARIACION DESFAVORABLE	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
M	35,000	182,000	40,000	200,000	5,000 *	\$ 18,000 *
N	49,000	<u>299,500</u>	50,000	<u>300,000</u>	100 *	<u>500</u> *
		\$ 481,500		\$ 500,000		\$ 18,500 *

AQUÍ TAMBIÉN RESALTA LA PARTIDA EXCEPCIONAL, EL PRODUCTO "M" EN EL DISTRITO 1. EL EJECUTIVO ALERTA PREGUNTARÍA QUÉ CAUSÓ LA VARIACIÓN DESFAVORABLE DE \$ 18,500 EN EL PRODUCTO M. ES CLARO QUE - LA CANTIDAD DE UNIDADES VENDIDA DEL PRODUCTO M FUE MENOR QUE - LA META DEL PLAN DE UTILIDADES. EN ESTE PUNTO, EL ANÁLISIS MATEMÁTICO (DE LAS VARIACIONES) DE LOS \$ 18,000 PUEDE PROPORCIONAR ALGUNOS DATOS ÚTILES ADICIONALES A LA DIRECCIÓN.

EL PRIMER PASO DEL ANÁLISIS ES CALCULAR LOS PRECIOS DE - VENTA MEDIOS TANTO REALES COMO PRESUPUESTALES, A SABER.

\$ 182,000 - 35,000 UNIDADES = 5.20 PRECIO MEDIO REAL DE VTA.
 \$ 200,000 - 40,000 UNIDADES = 5.00 PRECIO MEDIO PRESUPUESTADO DE VENTA.

EN ESTE PUNTO ES CLARO QUE LA VARIACIÓN DESFAVORABLE DE -
\$ 18,000.- SE DEBIÓ AL HECHO DE QUE LA CANTIDAD REAL VENDIDA -
FUÉ 5,000 UNIDADES POR DEBAJO DEL PRESUPUESTO, AUNQUE SE COM -
PENSÓ POR EL AUMENTO DE \$ 0.20 EN EL PRECIO MEDIO DE VENTA.

ANALISIS DE LAS VARIACIONES EN LAS MATERIAS PRIMAS

LAS VARIACIONES EN LAS MATERIAS PRIMAS PUEDEN REFLEJARSE -
EN DOS INFORMES DE RESULTADOS. 1) UNO QUE COMUNIQUE LA ACTUA -
CIÓN DEL DIRECTOR DE COMPRAS, 2) UNO, O MÁΣ QUE COMUNIQUE LA -
ACTUACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LOS DEPARTAMENTOS USUARIOS.

EL INFORME DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL DIRECTOR DE -
COMPRAS, QUIEN ES EL RESPONSABLE DE CONTROLAR:

- 1) EL PRECIO DE LA COMPRA DE LOS MATERIALES
- 2) LA OPORTUNIDAD (FECHA) Y LA CANTIDAD DE UNIDADES DE LAS COM -
PRAS DE MATERIAS PRIMAS.

EL INFORME DE RESULTADOS TIENE LA FUNCIÓN EN CUANTO A -
LAS COMPRAS DE MOSTRAR UNA COMPARACIÓN DE LAS COMPRAS REALES -
CON LAS COMPRAS PLANEADAS, LA VARIACIÓN RESULTANTE PUEDE ANALI -
ZARSE DE MANERA SIMILAR A LA ILUSTRADA ANTES CON RESPECTO A -
LAS VENTAS, PUESTO QUE OPERAN DOS FACTORES, CANTIDAD DE UNIDA -
DES Y PRECIO.

PARA ILUSTRARLOS ES COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN.

COMPARIA STANLEY, S.A.
 DEPARTAMENTO DE COMPRAS
 INFORME DE RESULTADOS - MES DE ENERO DE 1976

	REALIZADO	PLANEADO	VARIACION
COMPRAS DE MATERIA PRIMA A.			
UNIDADES	210,000	200,000	
PRECIO MEDIO	\$ 0.20		0.224
COSTO TOTAL	47,042	40,000	\$ 7,040 *

CON OBJETO DE MOSTRAR LAS DOS SUBVARIACIONES Y HACER QUE LA DIRECCIÓN PERCIBA LA NATURALEZA INTERNA DE LAS COSAS, EN EL INFORME DE RESULTADOS PODRÍA MOSTRARSE EL SIGUIENTE ANÁLISIS DE VARIACIONES.

ANÁLISIS DE VARIACIONES - MATERIA PRIMA,

VARIACIÓN EN EL PRECIO DE COMPRA

$$(\$ 0.224 - 0.20) \times 210,000 = \$ 5,040 *$$

VARIACIÓN EN LA CANTIDAD DE UNIDADES DE COMPRA

$$(210,000 - 200,000) \times \$ 0.20$$

$$\underline{\$ 2,000 *}$$

VARIACIÓN TOTAL EN LA COMPRA \$ 7,040 *

EL INFORME DE RESULTADOS DE LOS DEPARTAMENTOS USUARIOS.

EL DIRECTOR DE UN DEPTO. USUARIO ES RESPONSABLE DE LA CANTIDAD (UNIDAD) DE MATERIAS PRIMAS USADAS AL FABRICAR UNA CANTIDAD DADA DE PRODUCTOS. LA CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS SE FIJA MEDIANTE POLÍTICA DE LA DIRECCIÓN, Y POR ELLO TAMBIÉN EL COSTO POR UNIDAD PLANEADO DE DICHAS MATERIAS PRIMAS QUE EL DEPARTAMENTO USUARIO UTILIZA. ASÍ, A ÉSTE "CARGÁRSELE" EL NÚMERO REAL DE UNIDADES USADAS DURANTE EL PERÍODO VALORADAS AL PRECIO ESTÁNDAR O PRESUPUESTO POR UNIDAD, EL VALOR RESULTANTE REPRESENTA LO "REALIZADO" EN SU INFORME DE RESULTADOS. EN CONTRASTE, SU VALOR "PRESUPUESTADO" O PLANEADO, DEBE REFLEJAR EL NÚMERO DE UNIDADES QUE DEBIERON HABER SIDO UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN REAL DE SU DEPTO. VALORADAS AL PRECIO ESTÁNDAR O PRESUPUESTADO POR UNIDAD.

ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES DE LA MANO DE OBRA DIRECTA

EL INFORME DE RESULTADOS DE CADA DEPTO. QUE UTILICE MANO DE OBRA DIRECTA, REFLEJARÁ UNA VARIACIÓN EN CUANTO A ESA PARTIDA. COMO OCURRE CON LAS VENTAS Y LOS MATERIALES DIRECTOS, LA VARIACIÓN REFLEJA EL EFECTO DE DOS FACTORES: LA CANTIDAD DE UNIDADES (HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA) Y EL PRECIO (LA TASA-MEDIA DE JORNALES O TARIFA SALARIALMENTE). POR LO TANTO, LA VARIACIÓN EN LA MANO DE OBRA DIRECTA, PUEDE ANALIZARSE MATEMÁTICAMENTE PARA QUE REFLEJE DOS SUBVARIACIONES QUE PUEDEN AUMENTAR LA PERCEPCIÓN DE LA NATURALEZA INTERNA DE LAS COSAS PARA -

LA EVALUACIÓN DIRECTIVA DE LAS CAUSAS FUNDAMENTALES.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LO DICHO ANTERIORMENTE.

	REALIZADO	PLANEADO	VARIACION
UNIDADES DE PRODUCTOS			
TERMINADOS	87,500	100,000	
MANO DE OBRA DIRECTA			
HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA (PRESUPUESTADA 0.4 HMD POR - UNIDAD DE PROD. TERMINADO).	35,357	35,000	
TASA MEDIA DE JORNALES (PRE- SUPUESTADA \$ 2.00 POR HMD). \$	1.96	\$ 2.00	
C O S T O.	<u>69,300.00</u>	<u>\$ 70,000</u>	<u>\$ 700</u>

ANÁLISIS EN LAS VARIACIONES DE LA CARGA FABRIL

EL ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LOS GASTOS INDIRECTOS - DE FABRICACIÓN (CARGA FABRIL) ES ALGO MÁS COMPLEJO QUE EL DE - VENTAS, LAS MATERIAS PRIMAS, Y LA MANO DE OBRA DIRECTA, Y HA - SIDO PREOCUPACIÓN DE LOS CONTADORES DE COSTOS DURANTE AÑOS.

EL PROBLEMA SE COMPLICA MÁS POR LA FALTA DE NORMALIZACIÓN EN LA TERMINOLOGÍA. OTRO FACTOR QUE AUMENTA LA COMPLEJIDAD DEL

PROBLEMA Y ES EL TIPO DE LOS DATOS DISPONIBLES PARA EL ANÁLISIS ESPECÍFICAMENTE, EL TIPO DE DATOS PRESUPUESTARIOS DISPONIBLES. SI SE DISPONE DE DATOS DE PRESUPUESTOS VARIABLES, PUEDE LLEVARSE A CABO UN ANÁLISIS REALISTA ÚTIL DE LAS VARIACIONES DE LA CARGA FABRIL. EN ESTE EJEMPLO SE VA A RECALCAR LA RELACIÓN DEL ANÁLISIS DE VARIACIONES EN LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN CON LOS INFORMES MENSUALES DE RESULTADOS SEGÚN SE APLICA A UN PROGRAMA GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES.

VARIACIÓN TOTAL A ANALIZAR.

MANO DE OBRA DIRECTA REAL. 35357 HS. A 1.96	\$69,300
PLAN DE UTILIDADES ORIGINAL 100000x0,4x2	<u>80,000</u>
VARIACION TOTAL	<u>\$10,700.00</u>
ANÁLISIS DE VARIACIÓN	
VARIACIÓN EN EFIC. DE LA MANO DE OBRA	714.00*
VARIACIÓN EN LA TASA DE JORNALES	1,414.00
VARIACIÓN CON EL VOLUMEN DEL PLAN DE UTILIDADES. (12,500 x 0.4 x \$ 2.00)	<u>10,000.00</u>
VARIACION TOTAL	<u>\$ 10,700.00</u>

PARA COMPRENDER E ILUSTRAR LA VARIACIÓN, SE NECESITA LO SIGUIENTE:

1) DEL PLAN ANUAL DE UTILIDADES.

A) CÁLCULO DE LA TASA ANUAL DE CARGA FABRIL PARA EL DEPT. X

	CARGA FABRIL PRESUPUESTADA	VOLUMEN PRESUPUESTADO	TASA DE CARGA F. PRESUP.
COSTOS FIJOS	\$ 192,000	480,000	\$ 0.40
COSTOS VARIABLES	<u>120,000</u>	480,000	<u>0.25</u>
TOTAL	\$ 312,000		\$ 0.65

B) PRODUCCIÓN TOTAL EN UNIDADES PLANEADA
PARA ENERO

100,000

C) HS. MANO DE OBRA DIREC. PARA LA PROD.
DE ENERO

40,000

2) DEL PRESUPUESTO VARIABLE CORRESPONDIENTE AL DEPTO. X

	FIJO POR MES	VARIABLE HMD.
SUELDOS	\$ 10,000	\$ 0.08
MATERIALES INDIRECTOS	1,000	
MANO DE OBRA INDIRECTA	2,000	0.15
DIVERSOS	300	0.02
DEPRECIACIÓN	2,000	
SEGUROS	500	
IMPUESTOS	<u>200</u>	
TOTAL	\$ 16,000	\$ 0.25

3) DATOS REALES DE CONTABILIDAD EN CUANTO AL DEPTO. X
DURANTE ENERO

A) UNIDADES PRODUCIDAS EN EL DEPTO. X DURANTE EN.	87,500
B) HS. REALES DE MANO DE OBRA DIREC. TRABAJADAS	35,357
C) HS. ESTÁNDARES DE MANO DE OBRA DIRECTA CORRES- PONDIENTES A LA PRODUCCIÓN DE ENERO	35,000
D) CARGA FABRIL DEPARTAMENTAL REALMENTE APLICADA DURANTE ENERO	\$ 24,500
E) CARGA FABRIL APLICADA DURANTE ENERO (ABONADA A LA CTA. DE CARGA FABRIL APLICADA (35000 X 0.65)	\$ 22,750

CON ESTOS DATOS A NUESTRA DISPOSICIÓN, PODEMOS PRECISAR-
LA VARIACIÓN EN LA CARGA FABRIL QUE HAY QUE ANALIZAR EN ENERO-
EN CUANTO AL DEPTO. X ESPECÍFICAMENTE, SE TRATA DE \$ 1,800 DE-
CARGA FABRIL SUBAPLICADA, DETERMINADO COMO.

CARGA FABRIL REALMENTE APLICADA EN EL DEPTO., DURANTE ENERO	\$ 24,550.00
CARGA FABRIL APLICADA EN EL DEPTO. EN ENERO	" 22,750.00
CARGA FABRIL SUBAPLICADA EN EL DEPTO. EN ENERO	<u>\$ 1,800.00</u>

EL ANÁLISIS DE VARIACIONES EN LA CARGA FABRIL TIENE COMO
FIN DESARROLLAR UNA EXPLICACIÓN RAZONABLE DE POR QUÉ HAY - -
\$ 1,800.00 DE CARGA FABRIL SUBAPLICADA EN EL DEPTO. X DURANTE-
ENERO, ES DESFAVORABLE EN ESTE CASO Y EXIGE UNA EXPLICACIÓN.

IV.6 DOCUMENTACION DE RESUMENES DE PRESUPUESTOS

SON MÉTODOS QUE TAMBIÉN SE APLICAN PARA LA ACUMULACIÓN Y REUNIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE SE NECESITA PARA EL PRESUPUESTO. ES EL EMPLEO DE ASIENTOS DE RESUMEN. TALES ASIENTOS NO SE REGISTRAN EN LAS CUENTAS, PUES INDICAN OPERACIONES PLANEADAS O ESPERADAS. GENERALMENTE SE PASAN A LOS PAPELES DE TRABAJO DEL PRESUPUESTO, LOS CUALES SE USAN PARA REUNIR LA INFORMACIÓN EN LOS ESTADOS FINALES DEL PRESUPUESTO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN SENCILLO EJEMPLO DEL USO DE ASIENTOS PRESUPUESTALES DE RESUMEN DE PRESUPUESTOS. SE HA ESCOGIDO UN PEQUEÑO NEGOCIO DETALLISTA COMO BASE DE EJEMPLO. EL PERÍODO PRESUPUESTAL ES EN UN MES (SEPTIEMBRE DE 1964). EN ESTE CASO SE SUPONE QUE EL PRESUPUESTO SE TERMINA ANTES DE INICIADO EL PERÍODO PRESUPUESTAL, POR LO TANTO, LOS SALDOS INICIALES SON ESTIMADOS. COMO SE HIZO NOTAR ANTERIORMENTE, SE AFIRMA QUE LOS BENEFICIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL SON MAYORES SI EL PROCESO PRESUPUESTAL SE TERMINA ANTES DE QUE EMPIECE EL PERÍODO PRESUPUESTAL.

EJEMPLO DE ASIENTOS DE RESUMEN DEL PRESUPUESTO

VENTAS

LA COMPAÑÍA TIENE UN PATRÓN ESTACIONAL PRONOSTICABLE DE--

VENTAS. EN AÑOS RECIENTES, LAS VENTAS DE SEPTIEMBRE FUERON, CO -
MO PROMEDIO, SEIS POR CIENTO MAYORES QUE LAS DE AGOSTO, DES -
PUÉS DE UNA CUIDADOSA REVISIÓN DE LAS CONDICIONES LOCALES Y NA -
CIONALES DE LOS NEGOCIOS, Y DESPUÉS DE TOMAR LA DECISIÓN DE NO
HACER CAMBIOS EN EL ESFUERZO PROMOCIONAL NI EN LAS POLÍTICAS -
DE CRÉDITO, LA ADMINISTRACIÓN HA LLEGADO A LA CONCLUSIÓN DE -
QUE ESTÁ JUSTIFICADO QUE, AL PLANEAR LAS VENTAS DE SEPTIEMBRE,
SE ESTIMEN EN SEIS POR CIENTO MÁS QUE LAS VENTAS (DE SEPTIEM -
BRE, SE ESTIMEN) DE AGOSTO.

DADO QUE LA PLANEACIÓN PRESUPUESTAL PARA SEPTIEMBRE SE -
LLEVA A CABO ANTES DE QUE SE CONOZCAN LOS RESULTADOS REALES DE
AGOSTO, LA ESTIMACIÓN DE VENTAS PRESUPUESTADAS PARA AGOSTO. LA
ADMINISTRACIÓN REVISARÍA LA ESTIMACIÓN DE AGOSTO Y LA MODIFICA
RÍA SI LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES PROPORCIONARAN UNA BASE PA -
RA EL AJUSTE.

$$\begin{array}{rcl} \text{VENTAS DE AGOSTO (ESTIM)} & \times & \text{FACTOR ESTACIONAL} = \text{VENTAS DE SEPT. (ESTIM)} \\ \$ 50,000 & & 1.06 & & \$ 53,000 \end{array}$$

POR REGLA GENERAL, VEINTE POR CIENTO DE LAS VENTAS SON AL CON -
TADO.

ASIENTO PRESUPUESTAL (A)

CAJA	\$ 10,600	
CUENTAS POR COBRAR	42,400	
VENTAS		\$ 53,000

COBROS A CUENTA

EN SIGUIDA SE ANOTA LA EXPERIENCIA DE COBRANZA DE LA COMPAÑÍA:

EL 90% DE LAS VENTAS A CRÉDITO SE COBRA EN EL MES SIGUIENTE AL DE LA VENTA.

EL 5% DE LAS VENTAS A CRÉDITO SE COBRA EN EL SEGUNDO MES

EL 3% DE LAS VENTAS A CRÉDITO SE COBRA EN EL TERCER MES.

EL 1½% DE LAS VENTAS A CRÉDITO SE COBRA EN EL CUARTO MES.

EL ½% DE LAS VENTAS A CRÉDITO ES INCOBRABLE.

<u>VENTAS A CRÉDITO</u>	<u>%</u>	<u>COBROS DE SEPTIEMBRE</u>
AGOSTO . . . \$ 40,000 (ESTIM)	90	\$ 36,000
JULIO . . . 36,050 (REAL)	5	1,803
JUNIO . . . 38,000 (REAL)	3	1,143
MAYO . . . 43,200 (REAL)	1½	<u>648</u>
		<u>\$ 39,594</u>

ASIENTO PRESUPUESTAL (B)

CAJA \$ 39,594

CUENTAS POR COBRAR \$ 39,594

CANCELACIONES DE CUENTAS INCOBRABLES

½% DE LAS VENTAS A CRÉDITO DE MAYO \$ 43,200 x 0.005 = \$ 216

ASIENTO PRESUPUESTAL (C)

RESERVA PARA CUENTAS DUDOSAS . . . 216
 CUENTAS POR COBRAR 216

COSTO DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS.

LA COMPAÑÍA ASIGNA PRECIOS A SU MERCANCÍA QUE LE DEJEN UNA UTILIDAD BRUTA DEL 25 POR CIENTO.

<u>VENTAS ASIGNADAS</u>	X	<u>TASA DE COSTO</u>	=	<u>COSTO DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS</u>
\$ 53,000		0.75		\$ 39,750

ASIENTO PRESUPUESTAL (D)

COSTO DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS	\$ 39,750
INVENTARIO	\$ 39,750

COMPRAS

LAS COMPRAS ESTIMADAS SE CALCULAN COMO SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN:

COSTOS ESTIMADOS DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS . . .	\$ 39,750
POSICIÓN DESEADA DEL INVENTARIO-FIN DE MES . . .	<u>147,350</u>
TOTAL	187,100
INVENTARIOS PRINCIPIOS DE MES	<u>144,800</u>
COMPRAS ESTIMADAS	<u>\$ 42,300</u>

ASIENTO PRESUPUESTAL (E)

INVENTARIO	42,300	
Cuentas por pagar		42,300

PAGOS A CUENTA

DE ACUERDO CON LA POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA, TODOS LOS SALDOS DE CUENTAS POR PAGAR A FIN DE MES SE LIQUIDAN EN EL SIGUIENTE MES, ADEMÁS DE DOS TERCIOS DE LAS COMPRAS CORRESPONDIENTES AL MES CORRIENTE.

Cuentas por pagar estimadas Agosto 31	12,480	
Pagos sobre cuentas corrientes 2/3		
de \$ 42,300	<u>28,200</u>	
Pagos a cuenta estimados.		<u>40,680</u>

ASIENTO PRESUPUESTAL (F)

Cuentas por pagar	40,680	
Caja		40,680

SUELDOS Y COMISIONES DE VENDEDORES

ESTE GASTO ES PARTE FIJO Y PARTE VARIABLE. SE PAGA A LOS VENDEDORES UN SUELDO QUE COMPLEMENTA CON UNA COMISIÓN DEL CUARTO POR CIENTO SOBRE TODAS LAS VENTAS

SUELDOS	\$ 2,000
COMISIONES ESTIMADAS 4% DE \$ 53,000	<u>2,120</u>
COMPENSACIÓN TOTAL	<u>\$ 4,120</u>

ASIENTO PRESUPUESTAL (G)

SUELDOS Y COMISIONES DE VENDEDORES	\$ 4,120
SUELDOS ACUMULADOS	4,120

LOS DESEMBOLSOS DE CAJA POR PAGAR A VENDEDORES SE CALCULAN COMO SIGUE:

SUELDOS ACUMULADOS ESTIMADOS-PRINCIPIOS DE MES	\$ 726
SUELDO ESTIM. DE SEP. SEGÚN ANTERIOR ANÁLISIS	<u>4,120</u>
TOTAL	\$ 4,846
SUELDOS ACUMULADOS ESTIMADOS-FIN DE MES	1,220
PAGOS ESTIMADOS A VENDEDORES	<u>3,626</u>
	\$ 4,846

ASIENTO PRESUPUESTAL (H)

SUELDOS ACUMULADOS . . . (VENDEDORES)	3,626
CAJA	3,626

PUBLICIDAD

LA PUBLICIDAD ES UN GASTO DISCRECIONAL. LA ADMINISTRACIÓN HA DECIDIDO PRESUPUESTAR UNA SUMA IGUAL A LA GASTADA EN SEPT.-

DEL AÑO PASADO,

ASIENTO PRESUPUESTAL (I)

PUBLICIDAD	800	
CAJA		800

RENTA

LA RENTA ES UN GASTO VARIABLE PORQUE DE ACUERDO CON EL --
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO, LAS RENTAS EQUIVALEN AL UNO POR -
CIENTO DE LAS VENTAS. ES PAGADERA EL DÍA 10 DEL SIGUIENTE MES.

ASIENTO PRESUPUESTAL (J)

RENTA	530	
RENTA ACUMULADA POR PAGAR		530
PAGO DE LA RENTA DEL MES ANTERIOR:		

ASIENTO PRESUPUESTAL (K)

RENTA ACUMULADA POR PAGAR	500	
CAJA		500

SUELDOS ADMINISTRATIVOS

ESTE CONCEPTO ES UN GASTO FIJO.

ASIENTO PRESUPUESTAL (L)

SUELDOS ADMINISTRATIVOS	1,900	
CAJA		1,900

SEGURO

EL SEGURO ES UN GASTO FIJO PARA EL MES DE SEPTIEMBRE. LA PÓLIZA ACTUALMENTE EN VIGOR, VENCE DENTRO DE TRES MESES.

<u>SEGURO PAGADO POR ADELANTADO</u>	<u>PLAZO NO EXPIRADO</u>	=	<u>GASTO POR MES</u>
\$ 108	3		\$ 36

ASIENTO PRESUPUESTAL (M)

GASTO POR SEGURO	36	
SEGURO PAGADO POR ADELANTADO		36

DEPRECIACIÓN

LA DEPRECIACIÓN ES UN GASTO FIJO. LA TASA ANUAL ES NUEVE-POR CIENTO \$ 60,000 (COSTO DEL ACTIVO FIJO) X 0.0075 = \$ 450

ASIENTO PRESUPUESTAL (N)

GASTO POR DEPRECIACIÓN	450	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		450

PROVISIÓN PARA CUENTAS DUDOSAS.

ESTE CONCEPTO ES UN GASTO VARIABLE. COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, $\frac{1}{2}\%$ DE LAS VENTAS A CRÉDITO RESULTA INCOBRABLE.
 \$ 42,400 (VENTAS A CRÉDITO ESTIMADAS PARA SEPTIEMBRE) X --
 0.005 = \$ 212

ASIENTO PRESUPUESTAL (O)

PÉRDIDAS EN CUENTAS MALAS	212	
RESERVA PARA CUENTAS DUDOSAS ,		212

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

LA ADMINISTRACIÓN ESTABLECE UNA PROVISIÓN PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA, COMO SIGUE:

<u>UTILIDAD GRAVABLE ACUMULADA</u>	X	<u>TASA ESTIMADA DEL IMP</u>	=	<u>IMPUESTO ESTIM.</u>
\$ 5,202		30%		\$ 1,561, QUE SE REDONDEA A LOS 100 DÓLARES MÁS CERCANOS.

ASIENTO PRESUPUESTAL (P)

IMPUESTO SOBRE LA RENTA	1,600	
PASIVO ESTIMADO POR IMPUESTOS -		
SOBRE LA RENTA		1,600

PARA SIMPLIFICAR EL EJEMPLO: EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA - SE CALCULÓ SIN EMPLEAR NINGÚN PROCEDIMIENTO DE ANUALIZACIÓN; - ES DECIR, SE DESCARTÓ LA POSIBILIDAD DE QUE LAS GANANCIAS DE - TODO EL AÑO PUDIERAN ORIGINAR QUE LA TASA DEL IMPUESTO EXCEDIE RA DE 30%.

LOS ASIENTOS PRESUPUESTABLES ANTES ESPECIFICADOS SE PASAN A LA HOJA DE TRABAJO, QUE CONSTITUYE UN MEDIO CÓMODO QUE PERMI TE REUNIR LOS DATOS PARA LOS PRESUPUESTOS (EL PRESUPUESTO DE - OPERACIÓN Y EL PRESUPUESTO FINANCIERO).

EL PRESUPUESTO MAESTRO

UN PRESUPUESTO MAESTRO ES UN COMPLETO PLAN FINANCIERO Y OPERACIONAL PARA UN FUTURO PERÍODO FISCAL Y EL PROGRAMA COORDINADO PARA REALIZAR ESE PLAN. GENERALMENTE SE PREPARA DENTRO DE UNA BASE ANUAL O TRIMESTRAL.

LOS PRESUPUESTOS MAESTROS SON LA CULMINACIÓN DE TODO EL PROCESO DE PLANEAMIENTO A TRAVÉS DE UNA ORGANIZACIÓN. LA MECÁNICA DETALLADA DE UN PRESUPUESTO MAESTRO PUEDE LLEGAR A SER BASTANTE COMPLEJA.

EL PRESUPUESTO MAESTRO ESTÁ CONSTITUIDO POR LAS CÉDULAS PRESUPUESTALES CUYA ELABORACIÓN MENCIONAMOS ANTERIORMENTE.

EL MÉTODO BÁSICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO MAESTRO ES EL SIGUIENTE:

- 1.- ESTABLECIMIENTO DE METAS BÁSICAS Y PLANES A LARGO ALCANCE PARA LA COMPAÑÍA.
- 2.- ELABORAR EL PRONÓSTICO DE VENTAS PARA EL PERÍODO PRESUPUESTAL. NATURALMENTE, EL PRONÓSTICO DE VENTAS DEBE BASARSE EN EL PRONÓSTICO DE LOS NEGOCIOS EN GENERAL Y EN LAS CONDICIONES ECONÓMICAS QUE SE ANTICIPEN DURANTE EL PERÍODO PRESUPUESTAL.
- 3.- ELABORAR EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.

- 4.- DESPUÉS DE HABER ELABORADO LOS PRESUPUESTOS ANTES MENCIONADOS, SE CONSTRUYEN LAS SIGUIENTES CÉDULAS DE PRESUPUESTOS:
 - A) CÉDULA DE CONSUMO Y COMPRAS DE MATERIALES
 - B) CÉDULA DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA
 - C) CÉDULA DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
 - D) CÉDULA DE NIVELES DE LOS INVENTARIOS
- 5.- PRESUPUESTO DEL COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA
- 6.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN
- 7.- ESTADO PRESUPUESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
- 8.- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA
- 9.- ELABORACIÓN DEL BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.

LA CUENTA DE BENEFICIOS Y PÉRDIDAS PRESUPUESTADAS Y EL BALANCE DE SITUACIÓN INDICARÁN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA QUE CABE ESPERAR AL FINAL DEL PERÍODO. SI SE CONSIDERA QUE LOS RESULTADOS SON SATISFACTORIOS, ENTONCES LOS GESTORES JEFES (O EL CONSEJO ADMINISTRATIVOS), ACEPTAN EL PRESUPUESTO Y UNA VEZ ACEPTADO SE LE DENOMINA PRESUPUESTO MAESTRO. A PARTIR DE ESE MOMENTO DEJA DE SER SIMPLEMENTE UN PLAN Y SE TRANSFORMA TAMBIÉN EN UNA ORDEN EJECUTIVA.

IV.7

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

AÓN HOY DÍA CON LOS PROBLEMAS ECONÓMICOS QUE TIENEN LUGAR EN TODO EL ORBE, LA TÉCNICA PRESUPUESTAL SIGUE SIENDO EFICIENTE Y LO SERÁ EN MATERIA DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

LA RELEVANCIA DE LOS RESULTADOS DE ELABORAR PRESUPUESTOS, SERÁ VÁLIDA NO EN RELACIÓN A LA TÉCNICA MISMA SINO, EN FUNCIÓN DE LA UTILIZACIÓN QUE SE LE DÉ A LA MISMA; MUCHO DEPENDERÁ DE LA CAPACIDAD DE LOS INDIVIDUOS QUE TENGAN EN SUS FUNCIONES LA DE APLICAR LA TÉCNICA PRESUPUESTAL.

ES EN ÉPOCAS DE MAYOR DIFICULTAD PARA HACER PREDICCIONES, CUANDO MÁS VALOR ADQUIEREN LAS TÉCNICAS PARA LOGRARLO Y ES POR ELLO, QUE CONSIDERAMOS ENTRE ELLAS A LA DE ELABORAR PRESUPUESTOS.

LA REALIDAD DE QUE UN GRAN NÚMERO DE ORGANIZACIONES NO UTILICEN PRESUPUESTOS, NO ES RAZÓN PARA CONSIDERAR QUE SON INÚTILES EN UN MEDIO CAMBIANTE COMO LO ES EL ECONÓMICO Y TOMAMOS COMO EJEMPLO EL MEXICANO, DONDE LOS INDICADORES ECONÓMICOS DE 1973 A LA FECHA ASÍ LO HAN VENIDO CONFIRMANDO.

EL LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA ENCONTRARÁ CAMPO DE APLICACIÓN DE SUS CONOCIMIENTOS DE LA TÉCNICA, TANTO EN ORGANISMOS PÚBLICOS COMO PRIVADOS Y UN TERRENO MUY PROPICIO PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE MÉXICO.

EL LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA COMO PROFESIONISTA -- INDEPENDIENTE ENCONTRARÁ LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA PRESUPUES TAL COMO UN INSTRUMENTO DE APOYO A QUIENES PRESTE SUS SERVÍ - CIOS DE CONSULTORÍA.

LAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS, ES IMPORTANTE QUE SIGAN - - CONSIDERANDO DENTRO DE SUS PLANES DE ESTUDIOS PARA EL PROFESIO NISTA DE LA CONTADURÍA PÚBLICA, LO REFERENTE AL ESTUDIO DE LOS PRESUPUESTOS.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

CEDEÑO CÓRDOBA RODRIGO C. P.
APUNTES DE LA MATERIA "FINANZAS II"
1975 IMPARTIDA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y
TURISMO DE LA UAG.

SALCEDO SAHAGÚN H. JAVIER C. P. Y M. A.
APUNTES DE LA MATERIA "FINANZAS I"
1975 IMPARTIDA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y
TURISMO DE LA UAG.

LIBROS DE CONSULTA EN LAS MATERIAS CITADAS.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A. C.
LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ED. IMCP
PÁGS. 3, 4, 26, 27, 74, 78, 88.

JONES REGINALD L. Y TRENTIN H. GEORGE
PRESUPUESTO, CLAVE DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL
ED. CECSA
PÁGS. 241 - 242.

MORALES FELGUERES CARLOS
PRESUPUESTO Y CONTROL EN LA EMPRESA
ED. ECASA
CAPÍTULO 10

PLAINDOUX F. JONIO
CONTROL PRESUPUESTARIO
ED. BARCEL-SAGITARIO
PÁGS. 52, 74.

RÍO GONZÁLEZ CRISTOBAL DEL
TÉCNICA PRESUPUESTAL
SÉPTIMA EDICIÓN
UNAM, 1977
ED. ECASA
PÁGS. 1-5, 1-6.

RUBINSTEIN P. JUDITH
SISTEMAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL
DE LAS EMPRESAS
ED. BILBOA
PÁGS. 64, 71, 92, 107.

SMITH RICHARD L.
ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA CONTABILIDAD
ED. CONTINENTAL, S. A.
PÁG. 361.

CAPITULO II

CEDEÑO CÓRDOBA RODRIGO
APUNTES DE LA MATERIA "FINANZAS II"
1977 IMPARTIDA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y
TURISMO DE LA UAG.

LIBROS DE CONSULTA EN LA MATERIA
CITADA.

REYES PÉREZ ERNESTO
CONTABILIDAD DE COSTOS
SEGUNDO CURSO
ED. LIMUSA
PÁG. 130

SHULTIS ROBERT Y MASTROMANO FRAND
CONTABILIDAD DE COSTOS Y SU
CONTRIBUCIÓN, SISTEMA INTEGRO
DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
ED. LIMUSA
PÁGS. 15-25

CAPITULO III

SALCEDO SAHAGÓN H. JAVIER C. P. Y M. A.
APUNTES DE LA MATERIA "FINANZAS I"
1977 IMPARTIDA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y
TURISMO DE LA UAG.

JOHNSON ROBERT W.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
ED. CECSA
PÁGS. 601 - 618

WESTON J. FRED Y BRIGHAM EUGENE F.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS
ED. INTERAMERICANA

WELSCH
PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y
CONTROL DE LAS UTILIDADES
UTEHA

CAPITULO IV

CEDEÑO CÓRDOBA RODRIGO C. P.
APUNTES DE LA MATERIA "FINANZAS III"
1975 IMPARTIDA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y
TURISMO DE LA UAG.

DURÁN ORNELAS ISMAEL L.A.E.
APUNTES DE LA MATERIA "FINANZAS II"
1977 IMPARTIDA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y
TURISMO DE LA UAG.

LIBROS DE CONSULTA EN LA MATERIA CITADA.

GUTIÉRREZ ALFREDO
LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANÁLISIS
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
PÁG. 99

HUNT, WILLIAMS, DONALDSON
FINANCIACIÓN BÁSICA DE LOS NEGOCIOS
Ed. UTEHA
PÁGS. 337-340