

870108

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

21
2ej

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**EL CONTROL PRESUPUESTAL COMO HERRAMIENTA
DE PLANEACION PARA LA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A**

RICARDO HUMBERTO TORRES ZERMEÑO

GUADALAJARA, JAL.

AGOSTO 1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E.

PROLOGO.....	1
CAPITULO I	
INTRODUCCION AL CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL.....	3
CAPITULO II	
ESTRUCTURA BASICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	18
CAPITULO III	
EL MECANISMO PRESUPUESTAL EN LA PLANEACION.....	
1. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	42
2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION.....	59
3. PRESUPUESTO DE COSTO Y GASTOS DE OPERACION.....	72
4. PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS.....	84
5. PRESUPUESTO FINANCIERO.....	93
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	107

P R O L O G O.

Es indiscutible que el actual desarrollo de nuestro país ha impulsado, en gran parte a una revolución que han sufrido las técnicas administrativas.

Al referirnos a la técnica del control presupuestal como herramienta de planeación para la empresa, no es afortunadamente ubicarse en un tema novedoso o que represente simples especulaciones de biblioteca. En muchas empresas del país el control presupuestal es ya una realidad concreta.

El tema, entonces habrá de tratarse más con la mira de dar a conocer sus elementos de confirmarlos y posiblemente ampliar algunos de sus conceptos de acuerdo con el título de este seminario de investigación, en su intervención decisiva en la planeación.

En la primera parte de este seminario de investigación se ha hecho una breve descripción de la evolución del control presupuestal, partiendo desde sus orígenes en Europa, su desarrollo en los Estados Unidos y su repercusión en México; señalando así mismo algunos elementos básicos de planeación y control presupuestal.

En la segunda parte, trataremos sobre generalidades de la administración por objetivos; objetivo del sistema del control presupuestal, así como su estructura básica.

Para concluir el presente sumario, se tratará en detalle cada uno de los principales presupuestos que forman el plan integral del control presupuestal.

RICARDO HUMBERTO TORRES ZERMEÑO.

ANTECEDENTES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

A finales del siglo XVIII es la época que marca el inicio de los presupuestos; pero se puede decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo. Lo anterior obedece a la inquietud del ser humano por anticiparse a los acontecimientos por realizarse, o sea, preveer situaciones en las cuales puedan traer un cambio trascendental en acontecimientos o hechos por efectuarse.

Los países europeos fueron los primeros en adoptar -- los sistemas presupuestarios en sus gobiernos, siendo específicamente en Inglaterra la pionera en todo lo referente a presupuestos gubernamentales.

El origen etimológicos de la palabra presupuesto lo encontramos en la palabra "Bouquette" o bolsa que fue, en su origen, sinónimo de control de gastos.

La palabra presupuesto adoptada por las empresas, es una técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Como se mencionó anteriormente, los presupuestos en las empresas tuvieron su origen en los presupuestos gubernamentales que se refieren a la planeación y predeterminación de los gastos públicos que demanda la política administrativa de un gobierno en ejercicio, analizados por secciones --

(Secretarías de Estado o Dependencias específicas) para facilitar su control.

A partir de la primera guerra mundial los industriales norteamericanos utilizaron con mayor énfasis todo lo relacionado con el presupuesto gubernamental y que podía ventajosamente adoptarse para controlar gastos e ingresos. En México, estas técnicas empezaron a reconocerse a partir de --- 1923, coincidiendo con la fundación en nuestro país de empresas como Ford Motor Company y General Motors Co.

Las diferencias fundamentales entre los presupuestos gubernamentales y los industriales son las siguientes:

a) Los gobiernos primero estudian sus gastos y después cobran sus impuestos; es decir, son primero estimadas las necesidades públicas y posteriormente se determina la forma de cómo se van a cubrir esas necesidades, ya sea por medio de impuestos, empréstitos, y, en último caso, por la emisión de papel moneda, que necesariamente crea inflación.

b) En el caso de las empresas industriales, se estiman como primer paso nuestros ingresos para después predecir nuestros costos y gastos y poder llegar a saber cuál va a ser nuestro rendimiento, en función de los conceptos citados anteriormente.

PLANEACION.

Planeación significa "Acción y efecto de planear" y es sinónimo de planificación.

La esencia de la planeación consiste en hacer el análisis de un problema, seleccionando entre las alternativas posibles, las mejores soluciones al mismo para fijar objetivos, políticas y establecer los presupuestos necesarios.

Además, la planeación busca la eficiencia, ya que no establece objetivos, sino que indica la forma para alcanzarlos señalando el qué y el cómo.

Concretando, la planeación es "La selección y relación de hechos, así como, la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados." (1).

Existen en la planeación principios que no se pueden dejar inadvertidos, los cuales deben tomarse en cuenta para elaborar planes de acción en una empresa.

Principio de precisión.- Dentro de los planes no deberán existir afirmaciones vagas y genéricas, puesto que registrarán, acciones concretas; por lo tanto, cuanto mejor fijemos los planes reduciremos más el campo de incertidumbre.

Principio de flexibilidad.- Los planes pueden tener -

(1) Terry George. "Principios de Administración". pág. 190.

una dirección básica, pero permiten en algún momento, adaptaciones momentáneas, debido a cambios accidentales externos no previstos dentro del plan, pero pudiendo volver a su dirección inicial.

Principio de la unidad.- Una organización podrá tener un plan para cada función, pero en la ampliación e integración de esos planes, deberá existir una coordinación para - que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

DINAMICA DE LA PLANEACION.

"Se dice que la planeación es una actividad altamente individualizada que depende principalmente de consideraciones tales como características propias de la empresa, los - deseos de los altos funcionarios, determinadas circunstancias ajenas a la empresa y que afectan en sus operaciones, y de la persona o personas que efectúan la planeación". (2) No obstante casi todo trabajo de planeación se caracteriza por varios pasos fundamentales que son

1. Aclaración del problema.- Obtener una apreciación clara del problema, es definirlo concisamente, pues se tiene que mostrar mejoría en las fases en que se lleva a cabo la planeación. No se podrá continuar la planeación hasta no complementar este primer paso.

(2) Gómez Antonio, "Planeación y Organización de Empresas"
Pág. 19

Para lo anterior existe una serie de preguntas que se pueden plantear para cubrir este paso:

- A) ¿Cuál es el fin principal con que se formula este plan?
- B) ¿Se requiere de un nuevo plan, o hay que modificar el actual?
- C) ¿Cuál es la importancia para la empresa de que se realice este plan?

2. Obtención de información completa sobre las actividades involucradas. Es esencial conocer las actividades que van a ser planeadas y su efecto sobre otras actividades, internas o externas de la empresa y como requisito necesario para una planeación inteligente, hay que recordar que en la mayoría de los casos para que una acción sea eficaz, debe de estar basada en el conocimiento y sus fuentes de información útiles serían: la experiencia, las resoluciones dadas anteriormente a los problemas, la práctica entre otras empresas, la observación, la consulta de archivos y los datos obtenidos de investigación y experimentación. Se pueden formular las siguientes preguntas como ayuda para efectuar este paso.

- A) ¿Se han recopilado todos los datos suficientes?
- B) ¿La información es lo suficientemente extensa para abarcar todas las áreas que serán afectadas?
- C) ¿Se han solicitado sugerencias del personal?

3. Analizar y clasificar los datos.- Cada elemento in formativo se examina por separado y también en relación al conjunto, poniendo de manifiesto las relaciones casuales y describiendo todos los datos disponibles inherentes a la -- planeación. Estos se clasifican de manera que queden juntos los que corresponden a asuntos similares y como guía para este caso se podrá preguntar:

- A) Existe alguna relación entre los datos?
- B) ¿Se ha tabulado la información? ¿Se han hecho cuadros gráficos para facilitar su análisis?
- C) ¿Están incluidos todos los datos útiles?

4.- Formular premisas de planeación.- Con los datos - que se tengan concernientes al problema, así como los que - se consideren importantes, se formularán algunas presuncio- nes sobre las cuales se basará el plan, estas premisas seña- larán las circunstancias que se presupone existan o que se presenten y en las cuales se basa o se justifica dicho plan. Las premisas son como un preámbulo de la planeación y deben de ser cuidadosamente advertidas para que se comprenda inte- gramente el plan. En este caso se podrían formular las si-- guientes preguntas:

- A) Considerando el futuro: ¿Qué interrogantes impor-- tantes se han hecho para desarrollar el plan?
- B) Abarcan las premisas toda posible contingencia im- portante?

C) ¿Se han obtenido y ponderado todos los datos disponibles referentes a las premisas de planeación?

5. Formular planes alternativos.- Generalmente hay varios planes para ejecutar un mismo trabajo, y es en este paso en el que surgen los diversos planes posibles cuya formulación requieren, con frecuencia, ingenio creador.

Las siguientes preguntas son de utilidad para llevar a cabo este paso.

A) Estos planes están de acuerdo con el objetivo básico de los funcionarios y con los métodos de operación?

B) ¿Qué adaptaciones exigiría cada plan en caso de implantarse?

C) ¿Se satisfacen los requisitos de costo, rapidez y calidad?

6.- Elegir el plan.- Ahora se llega al punto de decidir qué plan se deberá adoptar. Es necesario tener muy en cuenta lo concerniente a costos, adaptabilidad y prontitud. La decisión puede ser tomada por una sola persona o por un grupo. En ese paso, la elección puede ser, no hacer nada, y cuando ésta es la resolución, naturalmente el trabajo de planeación termina en este paso. Las preguntas que se sugieren son:

A) ¿Es sencillo o complicado el plan?

B) ¿Será aceptado rápidamente por el personal de ope-

ración?

C) ¿Posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a condiciones cambiantes?

D) ¿Qué nuevo equipo, espacio, personal, adiestramiento y supervisión serán necesarios?

7. Disponer detalladamente de la sucesión y dirección de las operaciones.- Corresponde ahora la traducción del plan (y sus relaciones) a todas las actividades afectadas por él. Deben formularse los detalles diciendo dónde, por conducto de quién y cuándo, debe ejecutarse cada fase del plan, para lograr el fin que se pretende. El enfoque que debe seguirse, lo mismo que el tiempo de la aplicación del plan propuesto, es vital y deberá incluirse como parte del mismo. A esto se le denomina "Estrategia de la Planeación" Las siguientes preguntas serán de utilidad:

A) ¿Se ha establecido con todo cuidado el programa de tiempo?

B) ¿Se han elaborado las instrucciones detalladas por escrito, abarcando todo el plan?

C) ¿Se tiene disponible todas las formas de papelería y accesorios necesarios?.

8. Vigilar cómo progresa el plan propuesto.- El éxito del plan será medido por los resultados que de él se obtengan por lo tanto, es necesario disponer de lo adecuado para seguir su desarrollo y resultados, como parte del trabajo -

de planeación. Lo normal por supuesto, es que esto quede incluido dentro de las funciones del control. En este paso -- las preguntas son:

- A) ¿Se han previsto registros e informes para que los jefes estén siempre enterados del progreso del --- plan?
- B) Dentro de qué límites se considerarán satisfacto--rios los resultados?
- C) ¿Se tienen medidas correctivas para desviaciones - externas?

CONTROL.

El control se puede definir, como la acción necesaria para asegurar que se están logrando los propósitos, los planes, las políticas y los estándares o normas, el control presupone que los fines, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a todos los directores que tienen responsabilidades para realizarlos. En consecuencia, el control efectivo tiene que descansar sobre un cimiento firme de planeación directiva. La función de control lleva consigo mediciones de resultados y medidas correctivas destinadas a asegurar el logro de los fines.

Cuando una serie de planes son operacionales, tiene que ejercerse el control para medir el progreso.

El control, en muchos casos, tiene también como resultado la revisión de los planes y metas anteriores y hasta la formulación de nuevos planes, cambios en las operaciones y nueva asignación de personal.

Los enfoques del control tienen que ser cortados a la medida de las características de la operación y de los individuos a quienes afectan.

LA FUNCION DEL CONTROL.

La función del control comprende las siguientes actividades:

A) Mediciones de los resultados contra los propósitos

planes y normas predeterminados.

- B) Comunicación oficial de los resultados del proceso de medición a los individuos y grupos apropiados.
- C) El análisis de las desviaciones respecto de los fines planes y políticas y normas para determinar las causas fundamentales.
- D) La consideración del curso de acción optativo que puedan seguirse para corregir las deficiencias indicadas.
- E) La selección y ejecución de la opción más prometedora.
- F) La vigilancia continuada para evaluar la eficacia de las medidas correctoras y la realimentación de información al proceso de planificación, para mejorar los ciclos futuros de evaluación y control.

Un aspecto importante del control que a menudo se pasa por alto es su relación con el punto de acción. El control efectivo tiene que realizarse antes del punto de acción la comisión y para ejecutarlo, se tienen que haber comunicado e interpretado plenamente con anticipación, los fines, planes, políticas y normas predeterminadas.

La comparación de los resultados reales con los fines y normas predeterminados, constituye la medición de la eficacia del control durante un período especificado de antemano.

Los propósitos, políticas y normas se cumplen con -- dos requisitos básicos en el proceso del control en su conjunto a saber:

- 1) Proporcionan una base para el control en el punto de acción (punto de decisión).
- 2) Brindan una base para la medición de la eficacia del control después del punto de acción.

El enfoque más importante para controlar se basa en el hecho de que el control se logra a través de asegurar la dirección de calidad, mediante el control de personas y no de "cosas".

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La administración por objetivos sirve para asegurar -- la salud y supervivencia de las empresas, sean públicas o -- privadas, y evitar la burocracia en la administración.

Sólo aquellos que adquieren compromisos, corren riesgos y fracasan alguna vez, son los que a la postre llegan a ser importantes y realizan grandes empresas. Todo mundo ha -- fracasado alguna vez, sólo que a diferencia de otros, algunos vuelven a tomar riesgos, pues han aprendido a no cometer errores. Eso se llama experiencia, y por esto están quizá en una mejor posición antes del fracaso.

Así, la administración por objetivos obliga a los administradores, incluyendo a los principales ejecutivos, a -- correr el riesgo de fracasar y a adquirir el compromiso de -- alcanzar los objetivos que se han fijado personalmente.

Las empresas están sometidas a fuertes presiones económicas, sociales y políticas, pero sobre todo, a las que se relacionan con la competencia por ganar el mercado, por lo -- mismo, los administradores deben de estar preparados para -- competir de la manera más ventajosa por la supervivencia de la empresa, primero y después por el crecimiento de su participación en el mercado, con lo cual asegurarán un desarrollo de su unidad económica.

La mejor forma de competir es aprovechando las ventajas de los puntos fuertes que se tienen y tomando ventaja -- también en favor de la empresa, de las debilidades de los --

competidores, lo cual implica disminuir los puntos vulnerables que se tengan, evitando al máximo la existencia de puntos débiles.

De hecho, los administradores en su gestión, deben recorrer cuatro etapas:

- A) Identificar la clase de competencia a la que se enfrentan.
- B) Adecuar, tanto la estructura de organización como los objetivos y planes, a la competencia que se tiene.
- C) Medir y evaluar los logros que se obtengan en comparación con las metas establecidas y los planes formulados para lograrlos.
- D) Reaccionar rápidamente ante los acontecimientos.

RELACION CON EL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

La fijación y el equilibrio de los objetivos requiere de una expresión numérica, y el presupuesto es la herramienta necesaria para ello, pues aquí se expresan numéricamente los efectos que se tendrán en los resultados de la empresa, las decisiones y los riesgos tomados con ellos.

Los presupuestos son la evaluación de las acciones que se decidieron llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, en un lapso determinado, pues todos ellos tienen una consecuencia económica, sean ingresos o sean costos.

Es conveniente hacer notar la conveniencia de cambiar la idea tradicional de los presupuestos, los cuales se conciben sólo como expresiones numéricas de pérdidas y ganancias, para convertirlos en una base para medir los logros alcanzados por cada administrador.

Esto será posible cuando el presupuesto pueda en la realidad convertirse en una herramienta administrativa, mediante la incorporación de datos no relacionados con la contabilidad y éstos serían penetración de mercados, la rotación de personal, los productos nuevos que se tendrán, los empleos que se crearán, etc., en fin, todos aquellos objetivos y metas que se hayan establecido, y que se hayan cuantificado.

EL CONTROL PRESUPUESTAL.

El concepto del control presupuestal se debe de entender como un todo, formado por una gran cantidad de elementos componentes, algo así como un rompecabezas (de la misma manera que el control presupuestal forma parte del control interno general).

Admitiendo esto, podríamos decir que un sistema de -- control presupuestal nos permite conocer anticipadamente, -- con relativa aproximación, las operaciones y resultados de -- una empresa, correspondiente a un período determinado. Así -- mismo nos permite tener el "Pulso" económico de la empresa durante dicho período, así como medir su eficiencia y deslindar responsabilidades.

Es muy común sobre todo en nuestro medio, que cuando se habla de Presupuesto o Control Presupuestal, se piense -- que solamente es la elaboración del presupuesto; esto, es un gran error, porque la elaboración del presupuesto es apenas el punto de partida del Control Presupuestal. En realidad de nada serviría hacer un presupuesto si no se utiliza éste en la vida diaria del negocio.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

Se ha considerado al sistema del Control Presupuestal como la herramienta más importante para desarrollar las etapas del proceso administrativo, como a continuación, se mues

tra en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

A. PLANIFICACION:

Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos y estrategia general.

B. COORDINACION.

Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.

C. DIRECCION.

Función ejecutiva para guiar e inspeccionar al personal subordinado.

D. CONTROL.

Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

CARACTERISTICAS:

1. Adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.
2. Compaginación estratégica y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.
3. Comparación entre lo presupuestado y los resultados obtenidos.
4. Ayuda enorme en las políticas de decisiones y visión de conjunto.

INFRAESTRUCTURA BASICA DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

Queremos recalcar nuevamente una de las frases conceptuales del Presupuesto: "Estados Financieros anticipados; - expresiones formales de los planes administrativos", esto - indica que realmente en el presupuesto intervienen tres elementos básicos:

- A) Planes administrativos formales.- A través de estados financieros anticipados.
- B) Sistemas de control formales.- A través de comparaciones de estados financieros anticipados y obtenidos en la realidad.
- C) Análisis de las desviaciones y toma de decisiones - correctivas.

Pero, para lograr lo anterior, que fue tan fácil de expresar y comprender, es necesaria la existencia de una infraestructura básica que permita enfocar la ciencia, la técnica, sus métodos y procedimientos, encaminados a la formación de una herramienta indispensable en nuestros días, para optimizar las entidades económicas y sociales; como es el Sistema del Control Presupuestal.

La empresa deberá de tener como requisitos obligatorios:

- A. Objetivos, metas y políticas.
- B. Estructura de organización.

C. Areas de responsabilidad.

D. Estructura contable.

Sin esta infraestructura básica no puede haber una -- planeación y control presupuestal.

A. Objetivos metas u políticas.- Peter Bruker señala que: "Los objetivos se necesitan en cada área donde la ejecución y los resultados afectan directa y fundamentalmente la supervivencia y prosperidad de la empresa y la actuación que se espera de un administrador. Debe derivarse de su realización de las metas de la empresa y de sus resultados que deben medirse por la contribución que hace al éxito de la misma; esto a su vez demanda, administrar por objetivos y controlar por auto-control. "La medición y el auto-control, sólo puede obtenerse preponderantemente del Sistema de Control Presupuestal, porque habla de la contribución cuantificada de los objetivos finales.

B. Estructuras de organización.- Para que exista el presupuesto por objetivos, es necesario que la estructura organizacional sea clara, nítida y precisa.

Con lo anterior, se desea indicar que deberá existir una adecuada, estructurada y de limitada delegación de autoridad, por lo que se expone la siguiente cita de un ejecutivo de una empresa norteamericana denominada "Honeywell" :

Existen dos tipos de administración que pueden considerarse como credo fundamental en Honeywell;

- 1) Una administración descentralizada para hacer que Honeywell trabaje.
2. Una administración por objetivos, para poder hacer que la descentralización trabaje.

C. Areas de responsabilidad.- Los objetivos presupues tales y otros de indole diversos, deben de identificarse -- con una persona, para que pueda responder por la variación entre los resultados esperados y los obtenidos.

En toda estructura organizacional, no deben de existir áreas de imprecisión en relación a los resultados esperados y a la persona que los obtiene. La individualización de los objetivos y su resultado, no es siempre posible hacerlo fácilmente; sin embargo, a ello debe de atenderse. Es necesario, cuando menos, individualizar en forma específica el -- grado de contribución de los ejecutivos a programas en los cuales la atribución a una sola persona es imposible.

D. Estructura contable.- El propósito de la contabili dad es informar y controlar, para lo cual dicha información debe de ser correcta y presentada oportunamente. Se deberá de utilizar el principio de la Revelación Suficiente, el -- cual nos indica, "que la información contable presentada en los estados financieros debe de contener en forma clara y - comprensible todo lo necesario para juzgar los Resultados - de operación y la situación financiera de la entidad. (3)

(3) IMCP. Comisión de principios de Contabilidad y Bolefín No. 1.

También es conveniente considerar el principio de "La importancia relativa el cual nos indica, que las operaciones de importancia menor no debe ser sujetadas rigurosamente al trato que establecen los Principios de Contabilidad. Esto es, por ejemplo, que aún un sacapuntas eléctrico podría ser considerado como un activo fijo por su relativa duración y prolongada utilidad, el esfuerzo de controlarlo y de preciarlo es tan grande en relación con el precio de la misma, que no se justifica y puede aplicarse desde un principio a los gastos íntegramente.

Asimismo, en la información y establecimiento del Sistema de Control Presupuestal, debe de diluirse lo intrascendente en beneficio de lo más importante.

La ilustración que a continuación se muestra, indica el ciclo que existe entre la contabilidad, el presupuesto y el control directivo. El ciclo está compuesto de las siguientes etapas:

- * PLAN
- * ACCION
- * INFORME SOBRE LAS EXCEPCIONES PARA EFECTOS DE ANALISIS Y ACCIÓN CORRECTIVA DE OPTIMIZACION.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CICLO CONTABLE

PLANES

ACCION

INFORMES

PRINCIPALES

PRINCIPALES

INSTRUMENTOS CONTABLES

INTRUMENTOS CONTABLES PARA CONTROL

PRESUPUESTOS

DOCTOS. FUENTE MAYORES GRALES INFORME

DIRECCION PLANEA

DIRECCION CONTROLA

REGISTRO DE ACCION

CLASIFICACION DE ACCION

EVALUACION DE ACCION

CORRECCIONES O CAMBIOS EN LOS PLANES Y LOS CONTROLES,

ESTRUCTURA PRESUPUESTAL.

I. Presupuesto Financiero Integral.

Analizando la utilidad, ésta únicamente puede generarse mediante las siguientes dos operaciones:

- A. Dosificar y administrar adecuadamente los recursos de la empresa.
- B. Obtener recursos equilibrados, en proporciones adecuadas.

En el primer caso, dosificar y administrar adecuadamente los recursos, quiere decir, graduar las diferentes --partidas del activo, invertir en activos que representen valores potencialmente mayores de los que intrínsecamente se tienen, dándoles una rotación adecuada para manejar la operación principal del negocio, de tal suerte que nos permita los recursos necesarios para cubrir:

- * La exigencia del pago del pasivo.
- * La reoperación de la inversión por parte de los propietarios.
- * Un rendimiento que compense adecuadamente el grado de riesgo que representa dicha inversión.

En otras palabras, no podemos desligar los resultados de la operación financieramente hablando, de la cantidad de capital requerido para obtener la utilidad ya mencionada. Y más aún, se requiere para planear la utilidad, de tal suerte

te que comprenda o contenga la correlación e interacción - que le es relativa de las ventas, de los costos, del efecto, de las cuentas por cobrar, de las propuestas para las - adiciones a la planta, de las obligaciones por pagar del fi nanciamiento requerido y la forma de equilibrar y armonizar los elementos anteriormente expuestos. Es entonces cuando - se está haciendo no solamente un proceso de planeación de - las utilidades que es una parte, si no un proceso de planeaci ón integral y equilibrado que contiene todos los elementos financieros.

La planeación financiera integral, a través de los -- presupuestos coordina cuatro factores importantes:

- A) La medición y el control de los ingresos y los cos tos.
- B) El ciclo financiero de compra y venta.
- C) El nivel operacional.
- D) La estructura financiera.

A) La medición y el control de los ingresos y los cos tos. Es muy importante conocer y entender los mecanismos -- contables con los que se determina la utilidad, ya que ésta es influenciada por decisiones relativas a los métodos de - depreciación, la capitalización contra el gasto, el principio conservador y el principio de consistencia.

B) El ciclo financiero de compra y venta.- Propiamente dicho es un proceso de conversión constante de valores,

de un dinamismo ininterrumpido que, partiendo del efectivo que bajo una serie de mutaciones se transforma en artículos terminados, posteriormente en cuentas por cobrar a clientes en donde se obtendrá un aumento de valor derivado de la utilidad posteriormente pasará al efectivo y de ahí se volverá a repetir el ciclo.

El estudio del ciclo financiero a corto plazo, es importante porque revela que mientras más gira el dinero, se recibirán mayores utilidades siempre y cuando se conserve - el margen previsto o apropiado de ganancia.

De una gran trascendencia es examinar la Planeación - de las Utilidades, los factores interno y controlables que aceleran o retardan la rotación de los valores, lo cual nos lleva al comentario obligado y concretizado del "Capital -- del Trabajo".

El capital del trabajo, que tiene una mínima relación con la liquidez de la empresa, se puede definir como el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, y su importancia fundamental radica, en seleccionar los medios de financiamiento propios o ajenos de tal manera que el plazo de recuperación de los activos coincida con el de la exigibilidad de los pasivos, lo cual depende, en gran parte, de la rotación de los primeros.

La magnitud de la inversión en el capital del trabajo comprende un conglomerado de decisiones que son fundamentales y delicadas. En inventarios: niveles, riesgos a tomar -

(principios y ibsolecencia), reserva de materiales, etc. En cuentas por cobrar: nivel, políticas de crédito, grado de riesgo aceptable, etc. En caja: el nivel debe de ser una consecuencia residual de las políticas seguidas en la administración del capital de trabajo a una escala consciente de liquidez.

No olvidemos a todo esto, la obtención de créditos a corto plazo, provenientes de acreedores y proveedores, que la empresa debe de utilizar como ventaja, con el objeto de complementar sus recursos de activo circulante, sin costo de capital alguno, en la mayoría de los casos.

La expansión del activo circulante tendrá como consecuencia, la necesidad de fondos adicionales y, así mismo, la contra-acción del activo circulante provocará la extinción en parte, del pasivo circulante y la aplicación de los fondos excedentes en otras clases de inversiones.

Es obvio, que si se tiene una Planeación y Control de los cambios de capital de trabajo, gran parte del problema financiero, uno de los más sensibles, particularmente de la empresa, estará resuelto; pero el propio capital de trabajo por su naturaleza, es cambiante puesto que está condicionado a infinidad de variables tanto interna como externas, de tal suerte que para tener una Planeación y Control sobre esta área, día tras día, es preciso conocer su comportamiento y así encontramos:

1.- Capital de trabajo permanente.

2.- Capital de trabajo temporal.

3.- Capital de trabajo especial.

1.- Capital de trabajo permanente: Es aquel que es necesario conservar constantemente para el desarrollo normal de las actividades de la empresa y que se encuentra representado como parte de los valores del activo circulante.

2.- Capital de trabajo temporal: Cuando una empresa tiene ciclos de operación sustancialmente diferentes en su magnitud, genera una necesidad mayor de activo circulante para cubrir las necesidades de los ciclos de trabajo mayores.

Este problema de capital temporal ha sido mitigado por la tendencia de diversificar los productos, no sólo por consideraciones de liquidez sino también por condiciones de productividad en relación a una capacidad de fábrica instalada.

3.- Capital de trabajo especial: Sólo se requiere para hacer frente a causas fortuitas o de fuerza mayor; como son; crisis económicas, terremotos, incendios, competencia económica severa, huelgas, tecnología obsoleta, etc.

C). El nivel operacional.- Dentro del estudio del nivel operacional, destaca un elemento fundamental: la vinculación de los costos totales con las políticas de la empresa, a través del análisis de las relaciones de: costo, volumen y utilidad; para tomar decisiones sobre: fijación de precios -

de venta, alternativas de costo, mezclas de ventas, aumento o supresión de líneas de productos, aceptación de pedidos - especiales, aperturas de nuevos mercados, el cambio o traslado y adiciones en las instalaciones de la planta.

Es conveniente, a través de la gráfica del punto de equilibrio, mostrar las futuras condiciones de operación -- que se han planeado, para que en el caso de que no satisfaga a la dirección, se hagan los cambios necesarios con el - objeto de elaborar el presupuesto final.

D). La estructura financiera. - El programa de operación planeado, puede indicar resultados halagadores desde - los puntos de vista de la utilidad y de la caja, pero un ba lance estimado al cierre del período presupuestal, puede se ñalar una posición financiera ideseable, tal como un capi-- tal de trabajo inadecuado o bien relaciones de activo fijo a capital contable, o de pasivo a capital contable que se -- consideran como insatisfactorias o definitivamente peligro-- sas para la estabilidad de la empresa.

La planeación financiera integral armoniza los elemen-- tos anteriormente citados, a fin de obtener los siguientes - resultados:

- * Planear los objetivos de rendimiento sobre la inver-- sión en relación al costo de capital.
- * Planear el origen y la aplicación del capital inver-- tido mediante un plan unificado y optimizado.

El funcionamiento del sistema de planeación integral financiera comprende los siguientes pasos:

1. Fijar el objetivo general de rendimiento sobre el capital invertido.
2. Fijar estándares y objetivos para cada elemento de las operaciones y de las inversiones, se inter-relacionará la rotación y las utilidades, para obtener el objetivo de rendimiento.
3. Se asignarán valores relativos de rotación sobre el activo.
4. Se determinarán las relaciones entre volumen-costos utilidades.
5. Se revisará el plan cabalmente integrado para el -- control financiero de todos los elementos.
6. De acuerdo con la mejor estimación de las ventas -- que está establecida en las políticas futuras de la empresa; las variables constantes, semi-constantes o de base de la empresa y el rendimiento sobre la inversión fijado previamente, se determinarán cada -- uno de los renglones del Balance y el Estado de Pérdidas y Ganancias estimados.
7. Con base en este sistema y después de probar las al ternativas necesarias, se establecerá el presupuesto.

Ejemplo:

Se tienen unas ventas estimadas de \$ 3'000,000.00; - un capital inicial de \$ 850,000.00 y se ha fijado una tasa de rendimiento sobre el capital invertido del 5%. Se han es tablecido los siguientes estándares en forma tentativa.

<u>Rotación s/</u> <u>ventas</u>		<u>Porciento s/</u> <u>ventas</u>	
Efectivo	60.0	Materiales	25%
		Mano de obra	10%
Cuentas p/Cobrar	12.0	Gastos indirectos	15%
		Gastos fijos:	
Inventarios	6.0	Gastos de fabricación	20%
		Gastos de operación	10%
Planta y equipo	6.7	Gastos de invest.	10%
		Impto. s/la renta	5%
Pasivo circulante	12.0	Tasa de utilidad	5%

Con la anterior información se elabora un plan donde se puede analizar, evaluar y corregir el plan propuesto, en cada una de sus variables, viendo claramente sus repercusiones una de las cuales podría ser: la necesidad de financiamiento adicional.

Cabe hacer una disgregación: En este método podemos hacer diferentes simulaciones con el objeto de tener una serie de alternativas distintas, y es aquí donde nos podemos basar

en la ayuda de computadores electrónicos, y en el cual se producirán diferentes resultados al variar algún factor y se observará el comportamiento con respecto a los demás.

En estas condiciones es posible probar hipótesisantes de incurrir en los hechos y comparar los resultados posibles de dichas hipótesis, para después decidirse por un resultado en concreto.

CLASIFICACION DE PRESUPUESTOS.

Existe un sinnúmero de clasificaciones de presupuestos, pero para su mejor comprensión, se enumerará conforme al siguiente listado:

- A) De acuerdo con quién los elabora.
- B) En cuanto al período que abarcan.
- C) De acuerdo con el área que cubren.
- D) Por su flexibilidad.
- A) De acuerdo con quien los elabora.

1.- Estatales: Son aquellos que son elaborados por -- las entidades gubernamentales de los países. El procedimiento utilizado para su cálculo consiste en determinar primero las erogaciones que será necesario realizar y con base a esa cifra se fijarán los ingresos necesarios para cubrirlas, así como las fuentes de dónde provendrán dichas entradas.

2.- Privados: Son los que utilizan las compañías de - la iniciativa privada. A diferencia de los estatales, en este tipo de presupuestos se determinarán primero los posibles ingresos y posteriormente los egresos.

- B) En cuanto al período que abarcan.

1.- A corto plazo: generalmente cubren un lapso de un año o menos. Este tipo de presupuestos es el más usual, ya que ofrece mayores ventajas que los que tienen una mayor duración.

2.- A mediano plazo: El período de este presupuesto -

es de dos a tres años y como es lógico suponer, éste se --- aproximará menos a la realidad que el mencionado en primer término.

3.- A largo plazo; Es el que menos uso tiene, por lo - general su función se limita a determinar la tendencia que - seguiría la empresa o algún departamento o línea de produc- ción de la misma. Como se puede ver, no es más que un medio de planeación con objetivos de tipo general.

C) De acuerdo con el área que cubren.

1.- De operación: Son aquellos cuyo origen se encuen- tra en el estado de resultados, por ejemplo, el presupuesto de ventas, de compras, de costo de ventas, de gastos, etc.

2.- De capital: Se basan en el balance, como el presu- puesto de caja, el de inversiones capitalizables, etc.

D) Por su flexibilidad.

1.- FIJOS: representan un plan inalterable, de ahí su nombre y no se modifican de ninguna manera, al aumentar o - disminuir las ventas, y las consecuencias que esto acarrea (mayor o menor costo de ventas, aumento o disminución de -- gasto, etc) y por otra parte cada departamento deberá suje- tarse a su programa fijo de gastos.

2.- VARIABLES: A la inversa de los anteriores, las es- timaciones hechas en los presupuestos, son susceptibles de - modificación; es la clase de plan presupuestal que se debe - de emplear en la empresa privada, especialmente en aquellas

en las que sus ventas no pueden determinarse con un cierto grado de aproximación, por diferentes causas como pueden -- ser las características peculiares de un producto determinado, el manejo de un gran número de artículos, los planes de expansión o el lanzamiento al mercado de nuevos productos, etc.

Los presupuestos variables funcionan en la siguiente forma: Al ocurrir un cambio de importancia en cualquier sección del presupuesto, aumento o disminución en ventas, variación en el precio de compra de materiales y, consecuentemente en el costo de ventas, gastos o ingresos no previstos, etc., inmediatamente se modificará el capítulo o capítulos afectados del presupuesto, con lo cual éste siempre será lo más aproximado a la realidad.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

La elaboración del presupuesto debe efectuarse en una forma sistemática, es decir, a través de una secuencia lógica marcada por determinados lineamientos.

Como primer punto se procede a integrar lo que se denomina como comité presupuestal, que deberá de estar formado por los funcionarios, gerentes o jefes de departamento de la compañía; asimismo, será necesario también la designación o nombramiento del director de dicho comité. En este punto cabe hacer notar que la persona idónea para este tipo de responsabilidad deberá de contar con conocimientos en las tres grandes áreas de cualquier empresa, o sea:

- * Administrativa.
- * Operacional.
- * Financiera.

Por otra parte como el presupuesto depende en gran porcentaje, tanto en su elaboración como en su control, de la contabilidad, lógico es suponer que también deberá poseer de conocimientos suficientes de ésta índole por lo que normalmente esta labor deberá quedar a cargo del director administrativo, contralor o contador de la empresa, dependiendo del volumen y necesidades de ésta.

A cargo de este comité quedará la responsabilidad final del presupuesto y el control de éste, de ahí la impor-

tancia de que esté integrado por gente de cierta preparac---
ción, como los factores cambiantes, tanto externos como in-
ternos las pueden convertir en inoperantes, y por otra par-
te, posiblemente por esos mismos factores se haya hecho ne-
cesaria la fijación de nuevas políticas de acuerdo con la si-
tuación existente de la empresa en el momento de estarse --
efectuando el estudio previo del presupuesto, lógicamente -
como el presupuesto no es sino una planeación de lo que ocu-
rrirá en la compañía durante un lapso determinado, deberá -
estar sujeto a dichas políticas, por lo que se hace neces-
ario su estudio.

C) Planificación de la compañía en el mercado.- Antes
de pasar a explicar a qué se refiere este aspecto, se debe
hacer notar que este tipo de estudios, debe de efectuarse -
constantemente, y no sólo al querer determinar un prespues-
to, pues de no hacerlo se estaría suponiendo que la empresa
es la única, y por lo tanto estaría en una marcada desventa-
ja por estar operando en la ignorancia acerca de la situa-
ción real de la compañía hacia la competencia, de cuál es -
el nivel económico y poder de adquisición de los consumi-
dores etc.

Hecha esta aclaración, y tomando en cuenta la impor-
tancia que reviste para los negocios hoy en día, se tratará
este punto en relación con el tema a investigar.

La importancia de esta situación se hace más patente
en aquellas empresas que comercian con artículos que tienen

una fuerte competencia, es decir, que los planes de la empresa no sólo dependerán de los factores internos que al -- efecto pueden ser los gerentes del departamento.

Ya que se ha formado, el mencionado comité se procederá a efectuar lo que se denomina el estudio previo y que -- abarcará aspectos generales de la empresa, que servirán de base al presupuesto tales como:

A) Determinación del período.- El presupuesto es un -- programa de actividades que han de realizarse de acuerdo -- con un calendario, el cual indica el tiempo de cada operación, definido a través de fechas precisas; por lo tanto, -- el presupuesto no será sujeto a que las cosas ocurran automáticamente, sino que a través de la calendarización se logra el cumplimiento de las actividades indicadas en él.

Por otra parte, el período más usual es el de un año dividido en doce meses, con el objeto de efectuar las comparaciones correspondientes en lapsos aceptables, para poder determinar las desviaciones y así corregir las deficiencias en el presupuesto, o en lo real, situación ésta última, que podría acarrear problemas serios si no se detectaran estas diferencias oportunamente.

B) Revisión de las políticas administrativas.- Este -- examen de las políticas de la empresa, se efectúa con miras a la actualización de las mismas, o a su establecimiento si así fuere necesario. Quizá cuando se fijaron estas bases, --

eran adecuadas para la compañía, pero al transcurrir el --- tiempo, tengan, si no que en un grado mayor o menor, están sujetos a la situación que marquen los demás negocios de -- otros y de su propio ramo, a manera de ejemplo, se puede de de cir que quizá como resultado de este estudio se determina-- ría que aumentando una "X" cantidad de publicidad, mejora-- rían las ventas y consecuentemente la utilidad se vería in-- crementada en una mayor proporción, posiblemente indicaría la necesidad de manejo de nuevos artículos o por otro lado, suprimir alguno de los ya existentes por incosteables, etc. Por esta situación resulta fácil determinar la importancia de este punto al pensar elaborar e implantar un presupuesto en una empresa mediana.

Al finalizar el estudio previo, el comité presupuestal elabora el "Programa del Presupuesto", que es un manual que tendrá por objeto controlar al personal que interviene en su preparación dándole uniformidad a las labores presupuestales, a base de marcar la forma en la que se deberá efectuar el - trabajo. A grandes rasgos este manual contendrá:

- 1.- Objetivos: Las metas que se buscan inmediatamente y a un plazo posterior.
- 2.- Fechas: Se deberán definir las probables fechas de entrega de cada trabajo, así como las reales de terminación - de tal manera que se pueda controlar fácilmente el avance -- del presupuesto.
- 3.- Definición de responsabilidades: Es necesario que

cada capítulo del presupuesto se tenga un responsable a --- quien poderle pedir información y, en un momento dado, su oportuna entrega.

4.- Formas y registros que se deberán emplear en su - preparación y ejecución: Es muy importante que las personas que intervengan en la preparación del presupuesto, especialmente aquellas que no forman parte del sector administrativo (que son las que menos contacto pueden haber tenido con este tipo de trabajo), ejecuten su labor a base de formas - prediseñadas de tal manera que en ellas solamente se deban incluir cifras indispensables; todos estos diseños deben -- formar parte del manual mencionado.

PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas es la piedra angular del presupuesto total de una empresa.

En efecto, el nivel de la actividad de las diversas funciones dentro de la empresa está ligado al nivel de venta. Esta relación es directa en aquellas funciones que necesariamente proceden a la venta - compras, producción, distribución, cobranza. Incluso las funciones accesorias de la empresa son afectadas en diversos grados por el nivel de ventas, si bien en estas funciones hay otros factores de igual o mayor impacto en su nivel de actividad.

Como el nivel de actividad de las funciones es determinante en la estimación del costo de su desempeño, a mayor certidumbre en el presupuesto de ventas, mayor probabilidad de que las demás funciones puedan llevarse a cabo al costo presupuestado.

Hay que apartarnos de la idea de que el presupuesto es un reto a los directivos de la empresa que pone a prueba sus dotes adivinos y enfoquemos el presupuesto como un instrumento de planeación cuando lo estamos elaborando o preparando y un instrumento de control cuando lo estamos ejerciendo.

Dentro de este contexto, a mayor certidumbre en el presupuesto de ventas, mejor planeación de las funciones precedentes y subsecuentes a las ventas, y por lo tanto mayor efi

ciencia en su desempeño.

Como las funciones precedentes producción y compras, representan la porción más importante de los costos de la empresa, el potencial de ahorros derivados de la mayor eficiencia concomitante a una buena planeación, tiene gran significación en los resultados finales.

Este concepto es en realidad el que justifica un esfuerzo especial en la determinación del presupuesto de ventas.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Los factores que influyen en la realización de las -- ventas de un producto en una empresa pueden ser agrupadas - en tres categorías:

- A) El mercado: que representa los consumidores del -- producto y que cuantificaremos como las ventas to-- tales del producto en el área de influencia de la empresa. Sobre esta categoría de factores, la em-- presa tiene en general poca posibilidad de influir, o a un costo muy alto.
- B) La competencia: que son otros proveedores que se - disputan el mercado entre sí y con nuestra empresa. Cuantitativamente, las ventas de la competencia, - más las propias (nuestra participación) es igual - al mercado; los factores agrupados bajo esta cate-- goría incluyen todos aquellos que ejercen una in-- fluencia en el consumidor en su decisión de com--- prar nuestro producto o el de otro proveedor, so-- bre estos factores la empresa puede influir con ma-- yor facilidad que sobre el mercado.
- C) La empresa en sí: Que agrupa todos los factores in-- ternos que pueden limitar la venta, a pesar de la demanda que ejerzan los consumidores por el produc-- to de nuestra empresa. Típicamente, la falta de -- existencia del producto, o su imperfecta distribu--

ción.

Para llegar a un presupuesto de ventas, se deberá tener primero un pronóstico de ventas, en base al conocimiento que se tenga del mercado y de la competencia, y de las acciones que se piensen tomar en el área comercial de la empresa.

Para pasar del pronóstico al presupuesto de ventas, se tomarán en cuenta factores limitantes internos como son generalmente la capacidad de producción, la capacidad financiera y en general, los objetivos de la empresa en cuanto a los negocios en los que quiere desarrollarse, o en los que quiere limitar su nivel de actividad.

Por lo tanto, tocaremos en primer término las técnicas de pronóstico del mercado, para hablar después de las estrategias comerciales, entendidas como las acciones que tomará la empresa y su impacto en los factores que determinan tanto el mercado como la participación de la empresa en él.

Finalmente llegado a un pronóstico de ventas, hablaremos de la retroalimentación de los efectos de este pronóstico en otras funciones de la empresa y en los resultados económicos de ella, provocando cambios a la estrategia comercial y un nuevo pronóstico, o la aceptación del pronóstico y la estrategia como un presupuesto de ventas y de gastos comerciales.

Es importante destacar que el pronóstico de ventas es

función de la estrategia comercial, y que dicha estrategia se traduce en costos, o cambios en el nivel de utilidades - por efectos de precios de venta.

Idealmente, el área comercial debe recibir información en forma de objetivos de venta, producto de la planeación corporativa; en estas condiciones el pronóstico de ventas no es la respuesta a la pregunta "cuanto se cree que se venderá el próximo año?", sino más bien preguntar "esto es lo que se va a vender?" y por lo tanto preguntar "¿qué se tiene que hacer para lograrlo y cuánto va a costar?".

Obviamente que la respuesta a esta pregunta entre en juego el juicio del área comercial en cuanto al mercado y a la competencia, y su capacidad de anticipar los efectos de las acciones comerciales y el costo de las mismas.

EL PRONOSTICO DEL MERCADO.

Las técnicas del pronóstico del mercado pueden agruparse en tres tipos que a continuación se enuncian, en orden creciente de certidumbre de los resultados producidos, pero también en orden creciente del costo de obtenerlos.

A). Opinión personal: Que como su nombre lo indica, - consiste en conocer el juicio de personas que en mayor o - menor grado están en posición para emitirlo, por el conocimiento que tienen del mercado de que se trate. Estas personas pueden ser la misma empresa (ejecutivos, vendedores, -- etc.) o de personas ajenas a la empresa (compradores, otras personas conectadas indirectamente con el mercado).

Lo importante en la aplicación de esta técnica, es que es rápida y económica, es tomar en cuenta la fuente de datos, y los posibles prejuicios o conflictos de interés que pueden influir en el juicio emitido por dichas fuentes.

B). Correlación: Esta técnica es en general suficiente mente buena para tener una idea de la magnitud del mercado. Consiste en derivar el mercado de un producto de la relación que esta tenga con algún factor económico, demográfico, o de otra naturaleza estadística, que sea bien conocida, o que si no lo es puede estimarse con mayor certidumbre.

Como un ejemplo ilustrativo de esta técnica, se supone que se trata de estimar el mercado de llantas para automóvil en la República Mexicana.

1.- Llantas para autos nuevos:

Producción de automóviles nuevos (dato estadístico conocido)	450,000
Llantas por unidad	5
Total, mercado para autos nuevos	<u>2'250,000</u>

2.- Llantas para reemplazar:

Automóviles en circulación (dato estadístico conocido)	3'000,000
Duración promedio de 5 llantas 40,000 Kms. (dato estimado)	
Mercado promedio de automóviles 20,000 Kms. X año (dato estimado)	
Consumo anual de llantas	<u>7'000,000</u>
Mercado total de llantas para automóviles	<u><u>9'250,000</u></u>

Otra ventaja de este método es que la incertidumbre introducida en su aplicación puede ser manejada, es decir, podemos cuantificar su efecto; si bien el número de autos nuevos producidos al año, el número de vehículos en circulación y el hecho de que cada vehículo utiliza 5 llantas son datos con un alto nivel de certidumbre, la suposición de que el -- juego de llantas dura 40,000 Kms. y que cada unidad recorre 20,000 Kms. al año en promedio está sujeto a mayor error.

Para estos datos promedio, se puede pensar en mínimos o máximos, y en base a esto calcular un consumo mínimo y máximo del mercado total estimado; es decir un intervalo dentro del cual tenemos bastante seguridad que se encuentre la realidad.

Existen técnicas matemáticas bastante sofisticadas para determinar la correlación que existe entre variables, su validez estadística, y la certidumbre de un intervalo pronosticado.

C). Encuestas: Esta técnica consiste en obtener directamente de los consumidores, o de una muestra estadísticamente determinada de estos, los hábitos de consumo reales. Es desde luego una técnica más costosa que las anteriores y su utilización va generalmente aparejada al conocimiento de otros factores del mercado, no únicamente su volumen que permita guiar la estrategia comercial hacia los elementos que puedan rendir la máxima relación de afecto a costo.

Esta técnica es muy especializada, y que debe manejarse con la ayuda de consultores externos a fin de obtener conclusiones válidas y de lograr el máximo rendimiento del costoso trabajo que significan las entrevistas.

En general las técnicas A. y B. son utilizadas a fondo cuando se trata de mercados nuevos, en los que la empresa no tiene experiencia aún. Para la preparación de presupuestos anuales de ventas de productos que ya están en la línea de -

la empresa la estimación del mercado dependiendo de los productos y los clientes de que se trate, puede satisfacerse - aprovechando el juicio de los elementos de la empresa y sus contactos con la clientela.

En muchos casos, la estimación del mercado no es un - requisito formal en el procedimiento presupuestal, que busca primordialmente una estimación de las ventas esperadas: sin embargo, es imposible trazar una estrategia comercial sin es te conocimiento, y si, como quedó asentado en el concepto an teiror, el pronóstico de ventas es consecuencia de una estra tegia comercial, el conocimiento del mercado queda de esta - forma ligado al proceso de preparación de un presupuesto de ventas.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Hemos definido la estrategia comercial (muchos autores usan la traducción directa del inglés "estrategia de mercadotecnia"), como las acciones que la empresa planea ejercer para impactar los factores que determinan tanto el mercado, como la participación de la empresa en él.

Estas acciones se refieren a los siguientes aspectos:

- A). Productos.
- B). Precios y condiciones de venta.
- C). Distribución y buen servicio a clientes.
- D). Publicidad y promoción.

Es claro que las acciones que la empresa tome en estos aspectos pueden relacionarse con su efecto en el mercado y en su participación de una manera estimativa, y que el costo o impacto en las utilidades estará sujeto en mayor o menor grado a la incertidumbre. Lo que hace más compleja esta relación es el hecho de que la competencia puede responder a estas acciones, y que la competencia tiene sus propias estrategias para afectar el mercado y su propia participación.

Una buena estrategia comercial debe tomar en cuenta esta incertidumbre de la respuesta del mercado y de las acciones que la competencia puede tomar, y las planeaciones contingentes, para que se mantenga la flexibilidad de la acción a medida que los hechos corroboren o desmientan las suposi-

ciones sobre estos elementos inciertos.

A continuación, se explicará en detalle cada uno de -- los cuatro aspectos citados, a fin de aclarar su alcance y -- hacer ver sus ventajas y desventajas.

A). Productos: Es fundamental entender como usa el producto el consumidor, ya que una sutil diferencia en su presen tación, empaque, o forma de uso puede dar una enorme ventaja frente a la competencia.

Ejemplos clásicos de pequeños cambios con grandes beneficios han sido las bebidas envasadas en latas que no requieren herramienta para abrirse, la espuma de afeitar (y muchos otros productos en envase propelente). En todos estos casos el producto físico antes y después del cambio es el mismo, -- pero el satisfactor del consumidor es diferente, y el está -- dispuesto a pagar por el beneficio adicional.

B). Precios y condiciones de venta: Nadie dudará del -- efecto del precio y condiciones directamente relacionadas -- con éste (como es el plazo para el cobro), en la decisión -- del comprador, sobre todo en ventas industriales o de artícu los de comercio.

Sin embargo, debido al obvio efecto en utilidades, el uso de este factor en estrategia comerciales debe de ser muy cauteloso. Es importante hacer notar que el precio de un producto no es función de su costo, si no de lo que el mercado -- esté dispuesto a pagar, en el sistema económico en que vivi--

mos.

C). Distribución y servicio a clientes: El factor de distribución tiene enorme efecto en artículos de consumo, de bajo precio sobre todo si están sujetos a compra de impulso es decir, que el consumidor no va a comprarlo, si no que se le ocurre comprarlo porque lo ve. El ejemplo típico en México son los pastelitos y las papas fritas, que si se vendieran únicamente en las tiendas de alimentos (autoservicios, abarrotes, etc.) tendrían un consumo desproporcionadamente menor.

El servicio a clientes es preponderante en la venta a la industria, y se traslapa en algunos casos con el producto en sí, ya que en ciertas condiciones el "producto" es un paquete que va mas allá del producto físico. Un ejemplo típico es la venta de fertilizantes y otros productos para la agricultura, donde la aplicación, la tecnología y otros factores de servicio son esenciales para vender.

D). Publicidad y promoción: Aunque originalmente la publicidad tenía como misión dar a conocer al consumidor la existencia y características de un producto, en la actualidad siempre lleva la misión adicional de crear una imagen de dicho producto; esto es preponderante para artículos no esenciales como cigarrillos, licores, cosméticos.

La promoción se refiere a las actividades tendientes a llamar la atención del comprador o consumidor en el producto

promovido, generalmente a través de incentivos a los distribuidores (concurso, demostración en establecimientos comerciales, exhibidores o material en el punto de venta) o indirectamente al consumidor (cupones, descuentos, regalos a -- cambio de prueba de compra, etc.).

Algunos de estos aspectos pueden tener como resultado un aumento de ventas a través de la ampliación del mercado total, y no sólo por un aumento en la participación de la empresa en el mercado.

Obviamente, la distribución a través de canales no utilizados anteriormente puede ampliar el mercado; ciertos cambios en el producto o su "posicionamiento" (A través de publicidad) puede también ampliar el mercado; un ejemplo de esto es el champú para bebés, se convirtió en un artículo para damas al imponerse la moda del pelo largo y suelto.

EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y SU EFECTO EN OTRAS FUNCIONES.

El presupuesto de ventas, y aún el pronóstico que teóricamente lo precede, no es preparado por el área comercial en forma aislada e independiente del resto de la empresa. Incluso dentro del área comercial hay conocimiento de limitaciones en capacidad de producción, de la celeridad con la que se puede cambiar un producto o su presentación, del costo y tiempo requerido para desarrollar nuevos canales de distribución, en las limitaciones de gasto de publicidad y promoción, por mencionar unos cuantos factores ajenos al área comercial pura, o cuyo efecto en utilidades no se sabrá en tanto no se complete la preparación del presupuesto total de la empresa.

Para no irse a extremos, el área comercial puede planear una estrategia y un pronóstico de ventas que, más adelante, al ser convertido en pronóstico de producción, compras, inventarios, distribución y cobranza resulte el requerimiento de equipo, ya sea humano o financiero fuera del alcance de la empresa, cuando menos en el tiempo disponible para iniciar el ejercicio presupuestado.

También es frecuente, sobre todo en períodos inflacionarios que los resultados aunque factibles, no sean satisfactorios desde el punto de vista económico, y se requiera de una nueva estrategia comercial en la que tal vez se reconsideren las suposiciones de mercado y competencia.

Todo esto origina que, aunque sea muy parcialmente, la preparación del presupuesto sea un proceso cíclico, y que se llegue a un presupuesto aceptable por aproximaciones sucesivas.

Lo anterior significa un trabajo repetitivo ideal para ser manejado por proceso electrónico de datos y muchas empresas utilizan esta herramienta con la ayuda de modelos financieros.

COMPANIA X, S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS
PARA EL AÑO 19__

57

PRODUCTOS	VENTAS AÑO ANTERIOR	POSIBILIDAD DE VENTAS	PRONOSTICO DE VENTAS	PRONOSTICO DE LA OFNA. DISTRITO	VARIACION
-----------	---------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------------------	-----------

COMPAÑIA X, S.A.
 PRESUPUESTO DE VENTA DE 19__
 POR ZONA Y AGENTE

<u>ZONA</u>	<u>AGENTE</u>	<u>POR IMPORTES</u>		<u>POR UNIDADES (ANUAL)</u>		
		<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>	<u>AAAA</u>	<u>BBBB</u>	<u>CCCC</u>
NORTE	RRR	_____	_____	_____	_____	_____
SUR	TTT					
ESTE	SSS					
OESTE	WWW					
		\$ _____	\$ _____			

CODIFICACION DE CLIENTE POR ZONA

<u>NOMBRE</u>	<u>ZONA</u>
XX Y CIA.	NORTE
SR. PFF	NORTE
CIA ABC	SUR
PORVENIR S.A.	ESTE
TORRES E HIJOS	ESTE
CIA EXPORTADORA	OESTE

PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

A medida que las empresas se han ido desarrollando, - se han mejorado las técnicas de control y por ende ejecutivos más capacitados, se ha hecho evidente la necesidad impe- riosa de planear la producción en función a las demandas -- que presente el mercado y a las situaciones especiales que pueda tener cada empresa en particular.

En estas condiciones el objetivo consiste en determinar "CUANTO" y "CUANDO" se deben de producir para no reportar ni un exceso de recursos distraídos en un voluminoso in- ventario, ni una carencia total de existencias que impida - cumplir oportunamente los pedidos de la clientela.

Con más frecuencia de lo que pudiera suponerse, se -- presenta una total separación entre los objetivos de la gerencia de ventas y los del personal ejecutivo del área de - producción; esto se debe a que mientras que uno considera - que su primordial obligación es vender, los otros suponen - que su misión especial o principal es producir la mayor can- tidad de artículos terminados.

Es con la participación de los ejecutivos del área de Finanzas, y concretamente de Presupuestos y Costos, ya que con ambas áreas se pueden conciliar intereses y establecer un objetivo común: mayor productividad.

Para determinar la participación que el personal de - Presupuestos y Costos debe de tener en la planeación de las

actividades a corto plazo de la empresa, es necesario una -
revisión aunque sea somera, en el análisis de los costos y
la forma en que se aconseja que sean clasificados para apor
tar las recomendaciones más convenientes.

Partiendo del hecho de que la empresa tiene sus pre-
cios de venta establecidos, y que dichos precios están refe
ridos a una unidad, lo razonable es conocer el costo de esa
unidad, a fin de conocer el rendimiento que la misma aporta
al venderse; como lo más frecuente es que en la empresa se -
produzca una serie de diversos artículos, con otros tantos -
diversos precios de venta, conociendo el costo unitario de -
cada artículo, estaremos en condiciones de establecer, así -
sea en forma somera, la costeabilidad o incosteabilidad de -
los mismos; con posterioridad se tratarán las limitaciones -
que tiene esta forma de comparación.

Otro hecho cierto es que por regla general, en el pe-
ríodo en que fue producida, no es el mismo en el que se ven-
de la producción; ni siquiera es común que se venda íntegra
en el período de costo siguientes, así una buena parte de -
la producción, quedará en los almacenes de producción termi-
nada, pendiente de despacharse.

Como consecuencia de ello, se requiere valuar esa pro-
ducción aún no vendida y para ello, se toma como base el cos
to unitario resultante para cada artículo multiplicado por -
las unidades en existencia en cada caso.

Los estudios que se efectúen en la empresa, nos permiten conocer la capacidad razonable de producción y los costos que correspondieron a la misma; esto nos permite establecer el costo que razonablemente debe tener el artículo, y analizar los diversos componentes de ese costo.

Así, al concluir un período de costos, se está en condiciones de comparar los costos reales contra los costos -- previamente establecidos, lo que permite conocer, en caso de que sean diferentes, en cuál parte estuvo la falla, por lo cual no se alcanzó el costo planeado, con el consiguiente beneficio de saber qué áreas requieren mayor vigilancia, para evitar incurrir en futuros períodos, en las deficiencias encontradas.

Existen ocasiones en las cuales, se producen nuevos artículos sobre el precio de los cuales no hay antecedentes en el mercado y en estos casos, el costo puede servir como auxiliar para decidir el precio de venta; esto ocurre comúnmente en las empresas que actúan bajo la forma de monopolio.

Una tendencia generalizada en las empresas, es la de planear hacia el futuro, basadas en las experiencias adquiridas en el pasado; para ello, tienen que prestar atención especial al renglón de los costos, toda vez que es determinante para planear utilidades. Además, a través del análisis de los costos, se podrán determinar los programas más convenientes de producción y de ventas, y las fuentes de financiamiento requeridas para tales fines.

Es por medio del análisis de sus costos, como se puede percatar el industrial, de las ventajas y desventajas -- que se tiene al producir los diferentes artículos, así como decidir sobre dejar de producir una línea determinada de -- productos, y fabricar en cambio otras más conveniente. Además, se podrá conocer distintos posibles métodos de fabricación que son más costeables, utilizando el equipo fabril en determinada forma, o sobre la posibilidad de efectuar cam- bios que permitan tener mayor eficiencia, ayudar a decidir las ventajas que reportaría efectuar cambios, aumentos o mo- dificaciones tanto en el elemento humano, como en la mquina ria y en los materiales. Permite conocer además, si los sig temas de distribución son los más adecuados en relación con la fábrica.

En general, es a través del Control y el Análisis del Costo como se puede ir detectando las deficiencias en los - métodos y en el personal empleados en la producción, propor cionar la forma en que puede corregirse, coordinar las acti vidades de producción con las de distribución y financiamien to, conocer los rendimientos que aportan los artículos produ cidos, valuar las existencias de artículos terminados, esta blecer presupuestos de producción, comparar los resultados - reales con los presupuestados, corregir deficiencias y en al gunos casos, considerarlos como elementos para decidir los - precios de ventas de nuevos artículos.

La empresa no debe de considerarse como un ente seccio

nado con fines específicos dispersos, sino una unidad compuesta de varias partes que coinciden en perfecta armonía - hacia un fin común.

El ciclo económico de una empresa está constituido por todo su conjunto y no puede ni debe restarle importancia a ninguno de sus componentes.

Debe de existir una absoluta interrelación de los presupuestos y en aquellas empresas en que esta premisa es ignorada, se paga bastante caro dicha desconexión entre los - presupuestos, al presentarse indistintamente problemas en - cada una de las áreas divergentes.

A continuación se presenta un modelo en forma escueta en que los presupuestos dependen de - y afectan a - diferentes áreas de responsabilidad en la empresa.

INTERCONEXION DE LOS PRESUPUESTOS

<u>PRODUCCION</u>	¿ como ?	
<u>MATERIALES</u>	¿ Cuánto ? ¿ De dónde ?	<u>O</u>
<u>PERSONAL</u>	¿ quiénes ? retribución	<u>P</u>
<u>ALMACENES</u>	¿ existencias ? ¿ de dónde ?	<u>E</u>
<u>COMPRAS</u>	¿ Cuándo ? ¿ Con qué ?	<u>R</u>
<u>CAJA</u>	¿ Origen ?	<u>A</u>
<u>COBRANZAS</u>	¿ cuando ? ¿ por qué ?	<u>C</u>
<u>MERCADO</u>	precios ?	<u>I</u>
<u>VENTAS</u>	cuando ?	<u>O</u>
	a quién ?	<u>N</u>
	a través de ?	

ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS.

El objetivo principal de todo presupuesto de producción es el de ejercer control en cada área de responsabilidad involucrada en el proceso productivo; por esta razón es imprescindible la correcta delimitación de las áreas que van a estar sujetas al plan presupuestal y señalar con la más absoluta claridad las responsabilidades que le van a ser inherentes.

Las desviaciones entre lo planeado y lo logrado en todos los casos deben de determinarse y ser sujetas a un análisis cuidadoso que permita conocer, si dichas desviaciones se debieron a la mala fijación de las metas o una inadecuada actuación del personal responsable.

Al efectuar dicho análisis, con frecuencia se encuentra que aún cuando no se logró alcanzar la meta fijada, la causa de las variaciones estuvieron fuera de control del responsable del área; en estas condiciones se presenta la necesidad de efectuar una planeación de presupuesto sobre una base flexible.

La principal diferencia que existe entre el concepto de presupuesto rígido y el presupuesto flexible, está en el tratamiento que se les da a los costos, ya que unos son manejados bajo bases tradicionales (absorbente) mientras que el otro la forma de tratarlos es efectuando previamente una separación de los mismos en sus partes fijas, variables y semi

variables.

* Costos variables.- Son aquellas erogaciones que varían en forma directamente proporcional con las variaciones en los volúmenes de producción y operación.

Puede considerarse que el mínimo de costo que tendrían que erogarse para producir una unidad adicional, tipifica -- perfectamente a aquellos costos que son variables, por lo -- que cualquier aumento o disminución del volumen determinado de una empresa, originará que proporcionalmente se incremente o disminuyan los costos de producción en su parte variable.

El mismo fenómeno opera en los costos de operación, an te un cambio en las ventas de la empresa.

* Costos Fijos.- También llamados periódicos, tienen -- como principal característica que se originan por el solo -- transcurso del tiempo; razón por la cual no guardan casi ni guna relación con las variaciones en los volúmenes de produc ción y operación.

Los conceptos antes señalados, son en realidad los extremos de la cadena de erogaciones, en medio de los cuales -- se sitúan una gran cantidad de costos, los cuales deben re-- presentar, la máxima preocupación del contador de costos, -- puesto que una correcta separación en las cantidades por las cuales varía en relación con los volúmenes de producción y -- las cantidades que permanecen inalterables y ajenas a esas --

fluctuaciones, permitirá utilizar los datos encontrados en infinidad de análisis y trabajos de incalculable valor para la administración.

* Costos Semi-Variables.- Son aquellos que guardan -- una raíz fija y un elemento variable; sufren modificaciones al efectuarse determinados cambios en los volúmenes de producción o venta, pero que sin tales modificaciones, aunque guarda una relación directa, sean totalmente proporcionales.

No es factible establecer una norma que no indique la cuantía de que lo mismo será incorporada al costo unitario en forma sistemática, por lo que ha sido necesario que se desarrollen técnicas que nos permitan separar la cantidad fija y los elementos variables.

Cada una de estas técnicas se verán en el desarrollo del presente apartado, así como una crítica sobre la mayor o menor exactitud que cada método aporta, a través del estudio de las bases que cada método sustenta.

* Costos Semi-Fijos.- Además de los considerados en los conceptos antes definidos, existen otros tipos de costos que se comportan como si fueran fijos, pero limitados -- por dos niveles intermedios, dentro de la capacidad de la planta.

Esto significa que aún cuando son estables, esta estabilidad no es absoluta, si no que se ve alterada cuando se rebasan los límites señalados.

El problema de este tipo de costos, consisten en iden
tificarlos con base en su comportamiento ante diferentes vo
lúmenes, cuantificarlos y tomarlas en consideración en el -
momento de hacer nuestras planeaciones derivadas de la co-
rrecta separación de los costos.

COMPANIA X, S.A.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION
 PARA EL AÑO 19__
 POR MESES.

69

<u>CONCEPTO</u>	<u>MES</u>		<u>ACUMULADO</u>	
	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTO</u>
MATERIA PRIMA				
MANO DE OBRA				
GASTOS INDIRECTOS				
MANO DE OBRA				
TIEMPO EXTRA				
PRESTACIONES				
SEGURO SOCIAL				
DEPRECIACIONES				
AMORTIZACIONES				
COMBUSTIBLES				
ENERGIA ELCTRICA				
REFACCIONES				
DIVERSOS				

TOTAL GASTOS DE FABRICACION				

COMPANIA X, S.A.
ANALISIS DE LAS VARIACIONES.

I.- VARIACION PRECIO DE COMPRA

ARTICULO	COSTOS UNITARIOS			IMPORTES		VARIACION
	UNIDADES	STANDAR	REAL	ESTANDAR	REAL	
XXX						
YYY						
ZZZ						
				\$	\$	\$

II.- VARIACION CONSUMO MATERIALES

ARTICULO	CONSUMO UNIDADES			COSTO		VARIACION
	STANDAR	REAL	VARIACION	STANDAR	VARIACION	
XXXX						
YYYY						
ZZZZ						
						\$

III.- VARIACION EN MANO DE OBRA (CUOTA)

MODELO	HORA REALES	CUOTAS		IMPORTES		VARIACION
		STANDAR	REAL	STANDAR	REAL	
AAAAA						
BBBBB						
CCCCC						
				\$	\$	\$

IV.- VARIACION EN MANO DE OBRA (EFICIENCIA)

MODELO	H O R A S		STANDAR	IMPORTE		
	STANDAR	REAL		STANDAR	REAL	VARIACION
AAAAA						
BBBBB						
CCCCC						
				\$	\$	\$

V.- VARIACION EN EFICIENCIA DE INDIRECTOS

MODELO	H O R A S			CUOTA EST. IND. VAR.	VARIACION
	STANDAR	REALES	VARIACION		
AAAAA					
BBBBB					
CCCCC					
					\$ _____

VI.- VARIACION EN EL GASTO DE INDIRECTOS

MODELO	HORAS REALES	CUOTA EST. VAR.	IMPORTE	GASTOS VARIABLES	VARIACION
BBBBB					
CCCCC					
			\$ _____	\$ _____	\$ _____

VII.- VARIACION DEL PRESUPUESTO FIJO DE INDIRECTOS

(VER PRESUPUESTO GRAL DE PRODUCCION)

PRESUPUESTO DE COSTO Y GASTO DE OPERACION.

De hecho no existe diferencia clara entre gasto y costo aún cuando generalmente se habla de un costo de producción o de ventas, englobando el costo de materias primas más el de obra directa y gastos directamente relacionados con la manufactura de los productos terminados, mientras que los gastos de comercialización y de administración necesarios para concluir la gestión de la empresa, suele denominarse como "gastos de operación".

Analicemos 2 formatos comunes para informar los resultados de una empresa.

Ventas Netas.

-Costo de Ventas.

Utilidad Bruta.

-Gastos:

Venta.

Publicidad.

Almacenaje.

Distribución.

Administración.

Financieros.

Varios.

Utilidad de Operación.

-Impuesto sobre la Renta.

Utilidad Neta.

* Este estado de resultados es la forma tradicional - donde los gastos representan la diferencia entre la utilidad bruta y la utilidad de operación.

* El siguiente estado de resultados es la forma más - actualizada, y se basa en el costeo directo donde se distinguen dos clases de gastos: "variables" y "fijos" y en la - cual el análisis de variaciones resulta mucho más crítico.

Ventas netas.

-Costo Variable.

Margen.

-Gastos Variables:

Distribución.

Publicidad.

Contribución.

-Gastos Fijos:

Producción.

Distribución.

Investigación.

Administración.

Varios.

Utilidad de Operación.

-Impuesto sobre la Renta.

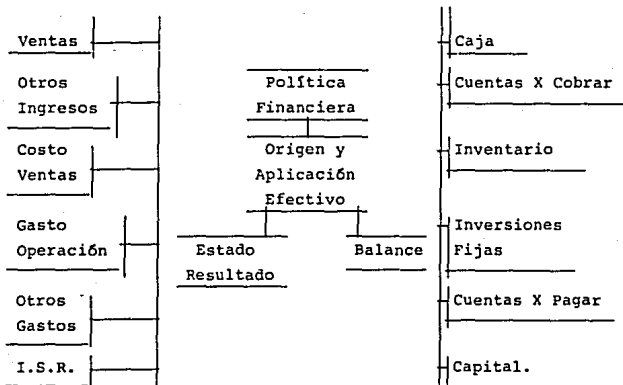
Utilidad Neta.

Visto de una manera u otra, es muy importante estimar y controlar los gastos por su influencia sobre el resultado final de la gestión empresarial.

COORDINACION.

En esta parte se pretende integrar el presupuesto de gastos dentro de la estructura general del presupuesto total de la empresa.

En el siguiente organigrama se señalan los elementos de los diferentes presupuestos, la posición que ocupa el presupuesto de gastos de operación o producción y la relación entre el Estado de Resultados, Balance y Estado de Origen y Aplicación de Efectivo.



Un requisito importante en la coordinación, para que el presupuesto de gastos y costo de operación, reúna las condiciones de: inter-relacionarse con otros presupuestos y de que sea dinámico, es a base de "evaluaciones certeras del funcionamiento de la empresa", como son:

- A). El apoyo gerencial: Como toda operación administrativa no productiva, el presupuesto sólo será tomado en serio en la medida de que cuente con el apoyo de la Alta Gerencia.
- B). Análisis de variaciones: Se ha insistido suficientemente, que el objetivo del presupuesto lo constituye el "control de las variaciones".
- C). Oportunidad: Un requisito poco frecuente en los medios contables es la Oportunidad de la información sin embargo, un presupuesto tan elaborado que requiera seis meses o más para su formulación, difícilmente podrá ser oportuno. Esto presenta un nuevo reto a la imaginación de los cuadros directivos. Hasta dónde sacrificar detalle para lograr oportunidad?
- D).- Involucramiento: Ningún presupuesto será eficaz, si no se logra involucrar a los responsables operacionales.
- E). Concreción: Un presupuesto como todo reporte para toma de decisiones debe de ser "concreto", esto -- significa que es preferible presentar cédulas sumarias sintéticas, soportadas por detalles sucesivos para que la gerencia pueda claramente percibir la magnitud de los problemas globales, más que la infinitud de los detalles menores.

F). Conocimiento de la empresa: El presupuesto será - más funcional en la medida de que lo formulen las personas con mayor conocimiento de la empresa y - de su problemática específica.

MECANICA DEL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACION.

La mecánica a seguir para la elaboración del presupuesto de costo y gastos de operación, es la siguiente; dando por entendido que se pretende responsabilizar a cada nivel ejecutivo de sus decisiones.

- A). Definir áreas de responsabilidad.- Basándose en la homogeneidad de las operaciones dentro del área.
- B). Identificar conceptos por áreas.- Conviene no exagerar esta división más allá de las partidas más importantes.
- C). Recopilar experiencia anterior.
- D). Establecer el volumen base de la operación.
- E). Elaborar el presupuesto total para cada año, por conceptos de gastos.
- F). Obtener la aprobación del área.- Así como también considerar diversas alternativas y programas de ahorros.
- G).- Distribuir el presupuesto total aprobado.- Esto es por meses, usando diversos volúmenes de criterio como: Volúmenes de operación, días hábiles, días de calendario, etc.

Resulta evidente subrayar que la responsabilidad de elaborar y justificar el presupuesto de gastos, es de incum-

bencia exclusiva de cada ejecutivo responsable del área.

La función del encargado del departamento de presupuestos, es el de asesorar al responsable de cada área, de criticar las estimaciones excesivas o cortas y la de integrar y documentar finalmente el presupuesto total, pero jamás puede aceptar la responsabilidad y tomar las decisiones que sólo incumben al ejecutivo responsable de cada área.

Diffícilmente podemos señalar las cuentas aplicables a cada área de responsabilidad, función que sólo puede desempeñar quien conozca profundamente la empresa, y al departamento en sí.

Para un mejor entendimiento, a continuación se listará los gastos típicos que se repiten con frecuencia en las diversas áreas, pero no deben olvidarse aquellos conceptos específicos y particulares importantes, según la empresa.

- * Comisiones e incentivos.
- * Sueldos y salarios.
- * Prestaciones.
- * Renta.
- * Depreciación.
- * Papelería y suministros.
- * Servicios externos y públicos.
- * Gastos de viaje y representación.

- * Informática.
- * Gastos de mantenimiento.
- * Impuestos.
- * Intereses, seguros y fianzas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

OPTIMIZACION DEL PRESUPUESTO.

Todo empresario percibe ya sea por su experiencia o por su intuiición, que los Gastos Operacionales tienden a -- crecer perpetuamente con absoluta independencia al volumen de sus operaciones, por lo que siempre existe la amenaza de extinguir la utilidad bruta.

Así mismo en épocas de inflación como la presente, la optimización de costos y gastos se convierten en urgencia - imperativa, so pena de diluir las utilidades.

A continuación se procederá al análisis de cuatro cau sas recurrentes y trascendentales del crecimiento despropor cionado de los Gastos de Operación. Esto no implica que no haya otros fenómenos particulares e importantes para cada - empresa, por ejemplo el costo de algunos materiales importa dos, de algunos servicios públicos como el agua, la luz, la gasolina, etc. Cuyos incrementos escapan a nuestro control, pero no así su aprovechamiento eficiente.

Las cuatro causas que incurren en el crecimiento de - los gastos de operación son:

- A). Burocratismo: El personal tiende a incrementarse - geométrica y continuamente independientemente del volumen de trabajo a realizar.
- B). Vendomania: Que consiste en la confusión de dos - objetivos primordiales para la empresa, al antepo ner la "maximización de las ventas" al de la "ma-

ximización de las utilidades".

- C). Equipitis: Siempre habrá una máquina, un vehículo o un dispositivo más novedoso, más eficiente y por lo consiguiente más "costoso" que la empresa deba de adquirir.
- F). Bibliotropismo: Cuántos reportes salen con cuatro copias y todas se archivan perpetuamente, cuánto espacio ocupa los archivos? y cuánto tiempo-persona se consume en archivar?.

COMPANIA X, S.A.
 PRESUPUESTO DE COSTO Y GASTO DE OPERACION
 PARA EL AÑO 19__

POR DEPARTAMENTOS.

DIRECCION GENERAL

	<u>REAL</u>	<u>M E S</u> <u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>ACUMULADO</u> <u>PRESUPUESTO</u>
GASTOS CONTROLABLES:				
GERENCIA GENERAL				
CONTRALORIA				
GERENCIA VENTAS				
GERENCIA PRODUCCION				
<hr/>				
TOTAL	\$ _ _ _ _	\$ _ _ _ _	\$ _ _	\$ _ _ _ _
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ _ _ _ _	\$ _ _ _ _	\$ _ _	\$ _ _ _ _

COMPANIA X, S.A.
 INFORME DE RESPONSABILIDAD
 POR DEPARTAMENTO

83

	MENSUAL		ACUMULADO	
	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO
GASTOS CONTROLABLES				
SUPERVISION				
MANTEN. Y REPARACION				
TIEMPO EXTRA				
PREST. AL PERSONAL				
SEGURO SOCIAL				
COMBUSTIBLE				
ENERGIA ELECTRICA				
REFACCIONES				
DIVERSAS				
	\$	\$	\$	\$

MANO DE OBRA DIRECTA

PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS.

La situación económica actual a nivel nacional e internacional, ha provocado el que sea de una relevancia importantísima las inversiones fijas en las empresas, es decir, las limitaciones en los recursos de financiamiento externo provocada por problemas inflacionarios, que han limitado el crédito y utilidades reducidas, traen como consecuencia que la selección de prioridades en las inversiones fijas tengan mayor importancia de la que tuvieran antes.

Con base a esto, no podemos perder de vista lo que puede afectar en la estructura financiera de las empresas; el no considerar el costo de reposición de los activos fijos para efecto de resultados, evitando con ellos el descapitalizar a las empresas y reportar como utilidades, cantidades que no lo son.

En circunstancias normales la importancia de este tipo de inversiones está justificada plenamente, sobre todo en empresas industriales, o de servicios públicos, así como por el hecho de que una solución no adecuada pudiera traer como consecuencia pérdidas cuantiosas e incluso la desaparición de la empresa.

Todo esto nos conduce a pensar que el presupuesto de inversiones fijas, deberá estar basado en apreciaciones frías, no emocionales, en los beneficios monetarios a largo plazo, enfocados con criterios conservadores y hasta pesi-

mistas.

Independientemente de cumplir con los principios de planeación, se requerirá de la existencia de definiciones, políticas y normas, las cuales a continuación mencionamos; dentro del rubro de inversiones fijas, generalmente pueden considerarse conceptos como:

Terrenos.

Edificios y construcciones.

Maquinaria y equipo industrial.

Equipo de transporte.

Mobiliario y equipo de oficina.

Patrones y troqueles, etc.

Aún integrando el más completo listado que tipifique las inversiones fijas, es muy conveniente el establecimiento de límites mínimos para ser considerada una inversión como fija; además deberá de contarse con criterios que permitan identificar plenamente los conceptos que complementen el costo, es decir Gastos de Viaje, Gastos Aduanales, Intereses, Costos de Instalación, de arranque y otros, sin omitir los gastos de mantenimiento y los que vienen a aumentar la eficiencia, la calidad de producción o la vida útil del activo fijo.

Al establecer políticas, no se puede perder de vista la necesidad de contar con aquellas que vengan a regular la

autorización de su realización, que en el caso del área que nos ocupa, por ser de gran importancia generalmente está reservada dicha autorización a la más alta jerarquía.

Las políticas de depreciación, establecidas en forma clara con criterios realistas y técnicamente apoyadas; así como de aplicación consistente son necesarias para todo buen presupuesto, como elementos propios de la planeación, no po demos dejar de considerar las normas financieras de aplicación, no podemos dejar de considerar las normas financieras de aplicación general, ya que al asumir el riesgo económico de la nueva inversión, basaremos nuestras decisiones en evaluaciones técnicas de la realidad y el entorno económico -- que operará dicha inversión.

A través de dichas evaluaciones, debemos de conocer -- con la mayor exactitud posible, cuál va a ser el rendimiento de la inversión que se está planeando realizar, tomando en cuenta:

- A). Producir la tasa mínima de rendimiento congruente con la coyuntura económica.
- B). Deberá constituir la mejor alternativa entre las consideradas.

Como es de todos conocido, la tasa mínima de rendimiento de una inversión se determina con base en el costo neto - de los diversos elementos que integran los recursos totales de la empresa.

Estos recursos pueden ser ajenos (pasivo), ó propios de los accionistas de la empresa (capital contable), y puede integrarse en proporciones diversas.

El rendimiento mínimo a obtener se calcula ponderando el costo neto del pasivo y el rendimiento neto del capital contable por sus porcentajes de participación dentro de los recursos totales de la empresa.

Si la inversión planeada, no cumple con la tasa mínima de rendimiento, dicha inversión técnicamente no será recomendable si se trata de inversiones autónomas, tratándose de inversiones de apoyo, complementaria o de servicios, como por ejemplo: el equipo de seguridad de la planta, se podrá admitir rendimientos menores o nulos.

Además de las normas anteriormente indicadas, las empresas cuentan con normas financieras específicas, es decir, solicitudes de inversión en muy variadas formas cuyas características veremos más adelante, relaciones más o menos completas de inversiones que vienen a constituir excepciones para efectos de rentabilidad y una metodología que permita la comparación entre las cifras presupuestadas con la realidad, todo ello buscando optimizar evaluaciones futuras.

Los factores limitantes y potenciales a considerarse en las inversiones fijas, deberán ser congruentes con la situación del mercado; la tecnología existente para producción, las facilidades que permitan la unidad industrial y los recursos financieros internos o externos que pueda obtener la

empresa en función de su rentabilidad y confianza en su posición financiera.

Llegado el momento de elaborar el presupuesto, los responsables de las diferentes áreas que integran la empresa tomando en consideración los "objetivos" que se han establecido por los ejecutivos de mayor nivel, se avocarán a precisar las necesidades de inversiones fijas; así como las diferentes alternativas, analizando los siguientes aspectos:

- Capacidad de producción acorde con el objetivo planeado.
- Eficiencia y bajo costo de las operaciones.
- Facilidades para obtener repuestos de herramienta.
- Condiciones apropiadas para la reparación y mantenimiento.
- Uniformidad de marcas y modelos.
- Necesidad de entrenar personal.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Adecuado suministro de agua y electricidad.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Disponibilidad de materia prima y materiales.
- Condiciones de financiamiento.

En esta primera fase, una vez que todos han determinado sus necesidades de inversión, se sujeta a un análisis con

propósito de comprobar si cumplen con las normas mínimas es tablecidas mencionadas anteriormente.

Todos los presupuestos de inversiones fijas, se concentran en el área financiera, a fin de sumarizar en tal forma que los estados financieros presupuestales, proporcionen datos sobre cada proyecto, tales como:

- Clase.
- Número.
- Nombre y descripción.
- Fecha de iniciación y terminación.
- Inversión acumulada Real/Estimada, a fin del ejercicio en que se está haciendo el presupuesto. (cuando se trata de inversiones en proceso).
- Importe de la inversión presupuestada para el primer año.
- Erogación del primer año y años subsecuentes.
- Monto total de la inversión presupuestada.
- Resultados financieros esperados:
 - * Porcentaje promedio de rendimiento sobre la inversión.
 - * Número de años en que se recuperará la inversión.

Es necesario insistir que las inversiones fijas, representan erogaciones de consideración, lo que obliga a estudiar detenidamente la fuente de recursos que habrá de utilizarse para cubrir su importe.

Generalmente este aspecto es satisfecho al formular - el presupuesto de origen y aplicación de recursos que permi tirá saber hasta qué punto la empresa va a autosatisfacer - sus necesidades y en qué magnitud requerirá de capital adi cional y con ello iniciar con la debida anticipación la con secución de dichos recursos o el aumento de capital propio en su propio caso.

En otras palabras, los responsables del área financie ra encaminarán sus acciones a fin de lograr los siguientes objetivos:

- A). Determinar si el flujo de fondos de las operaciones normales permitirán contar con los fondos requeridos para llevar a cabo las inversiones fijas.
- B). De no ser suficientes, elegir otras fuentes alter nativas de financiamiento.
- C). Seleccionar las más adecuadas, partiendo de la pre misa que recomienda "Financiamiento a largo plazo para las Inversiones Fijas".

LA EVALUACION DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS.

Viene a constituir una etapa posterior al proceso presupuestal y una de las tareas más importantes de la Administración Financiera.

Los elementos a considerar en la evaluación de cualquier presupuesto de inversión, son los siguientes:

- A). Seguridad de la información: Este aspecto implica la necesidad de calcular en la forma más realista posible los beneficios que se obtendrán, ponderando convenientemente los conceptos de riesgo e incertidumbre.
- B). Establecimiento de criterios de aceptación o rechazo: Ello permitirá que sean juzgados en condiciones tales, que eviten malas interpretaciones - en un análisis a fin de que podamos clasificar -- los proyectos en:
 - * Proyectos no rentables (equipo de seguridad, etc.)
 - * Proyectos no medibles (gastos de promoción, etc.)
 - * Proyectos de reemplazo de equipo.
 - * Proyectos de expansión.
- C). Información cuantitativa y cualitativa: Se deberán considerar los resultados cuantitativos, así como las ventajas cualitativas, el criterio de rentabilidad es primordial, pero no definitivo. Dicha in-

formación generalmente contempla.

- * Análisis costo-beneficio.- El análisis consistirá en la comparación de, costos e ingresos adicionales contra la inversión.
- * Costo de oportunidad.- Representan la pérdida de un beneficio por haber seleccionado otra alternativa.
- * Impuesto y Ahorros netos del proyecto. - El ISR. Es un elemento importante en las decisiones de inversión, tomando en cuenta que los intereses y la depreciación incide sobre las utilidades y por consiguiente en el monto del impuesto sobre la renta a pagar, que se verá disminuido por estas deducciones.

PRESUPUESTO FINANCIERO.

El presupuesto financiero es el resultado de la integración de todos los presupuestos parciales (ventas, producción costo de operación, inversión) dentro de un solo estado, que refleja el efecto de los objetivos departamentales en la estructura y resultados financieros de la empresa.

Los objetivos principales del presupuesto financiero son básicamente:

- A). Determinar los superávits o déficits de los recursos que ocasionan la combinación de los presupuestos parciales.
- B). Vigilar el cumplimiento consecuente de las políticas financieras establecidas.
- C). Analizar conforme a los objetivos y resultados anteriores, los efectos de una o más alternativas de acción.
- D). Analizar y controlar las desviaciones a los objetivos.

El presupuesto financiero es el medio máximo de vigilancia y control de la administración de recursos y permite observar y analizar los resultados financieros de la toma de decisiones no financieras en sí mismas.

EL PRESUPUESTO FINANCIERO COMO INTEGRACION DE LOS
PRESUPUESTOS PARCIALES.

El presupuesto financiero integra los presupuestos -- parciales y permite verificar sus efectos en los objetivos de los demás presupuestos parciales y respecto a los objetivos y políticas de la empresa.

Por ejemplo: El presupuesto de ventas puede indicar - un incremento en ventas del 50% e intenta lograrlo a través de conceder 30 días más de crédito a clientes y reducir el - margen de utilidad en un 15%.

Los efectos son de inmediato, previsibles para el administrador financiero, un aumento considerable en las necesidades de financiamiento para la cartera, una reducción en la productividad marginal de cada peso vendido y, como consecuencia, dificultades para mantener los objetivos de rendimientos integrales, aunque el objetivo individual de volumen se obtenga fácilmente.

A continuación se mencionan algunos de los renglones en que se puede identificar la influencia de uno o varios - de los presupuestos parciales.

Ventas.

* Disponibilidades.

* Crédito.

Producción.

- * Documentos por pagar.

- * Inventarios.

- * Proveedores.

Costos de operación.

- * Disponibilidades.

Inversiones Fijas.

- * Mobiliario y equipo.

- * Construcciones.

- * Terrenos.

Financiamiento.

- * Préstamos.

- * Capital social.

- * Utilidades retenidas.

Como se ve los presupuestos parciales inciden en determinadas áreas y cada área está afectada por uno o varios presupuestos parciales.

De aquí la necesidad de coordinar e integrar financie ramente los presupuestos parciales hasta encontrar, a base del método de prueba y error, aquella combinación de factores bajo la cual se alcancen las políticas y objetivos integrales y se satisfagan los objetivos parciales.

Para dotar de herramientas eficaces a este método, la ciencia administrativa ha desarrollado las llamadas "razones y proporciones", que representan medidas unitarias de -

la combinación resultante de factores financieros y operacionales diversos.

Estas razones y proporciones no han sido utilizadas por el administrador financiero en toda su capacidad como herramientas de planeación y han sido limitadas a una función de análisis post-mortem.

Más adelante se comenta ampliamente la interrelación de los objetivos parciales y la utilización de las razones y proporciones en la función de planeación de objetivos financieros.

Basta dejar asentado en este comentario la necesidad de coordinación y de planeación en el proceso de consolidación de presupuestos parciales.

DETERMINACION DE REQUERIMIENTO FINANCIEROS.

La consolidación de los presupuestos parciales, llevará a la elaboración de posiblemente el estado más importante para la empresa si es que desean desarrollarse y sobrevivir el estado financiero de origen y aplicación de recursos.

Este estado es la suma algebraica-financiera-contable de dos estados el Balance Inicial y el Balance Proforma.

En este estado se reflejan los cambios en los renglones del balance clasificados de acuerdo a las siguientes reglas:

- A). Todo aumento en activos significa.- APLICACION.
- B). Todo aumento en pasivos significa.- ORIGEN.
- C). Toda disminución en activos significa.- ORIGEN.
- D). Toda disminución en pasivos significa.- APLICACION.

Así se llega a determinar cuáles son los requerimientos financieros de la empresa, en general y simplificando el procedimiento de análisis, los requerimientos de la empresa son de dos tipos:

- A). Inversión de excedentes.
- B). Obtención de recursos faltantes.

A). Inversión de excedentes.- El problema de la inversión de excedentes se resume en el análisis de las alternativas que caen dentro del concepto de productividad margi-

nal de los fondos excedentse, de tal manera que se optimice el rendimiento de los accionitas.

B) Obtención de los recursos faltantes.-

Las fuentes de financiamiento: Para decidir qué -- sistema de obtención de los recursos faltantes es la más conveniente a las necesidades concretas de la empresa hay que analizar las diversas fuentes -- de financiamiento disponibles.

LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO se pueden clasificar según el período de contratación en:

A corto plazo

Crédito comercial

- * proveedores.
- * acreedores diversos.
- * fisco.

Líneas de crédito bancario

- * contratos de crédito en cuenta corriente.
- * descuento de doctos.
- * financiamiento de cuen-
tas X cobrar.

A largo plazo

Financiamiento de bancos y financieras.

Emisión de obligaciones o papel comercial.

Emisión de acciones.

Arrendamiento financiero.

COSTO DEL FINANCIAMIENTO.

Hay, así mismo, que analizar los costos integrales de cada una de dichas fuentes, es decir, el costo total de cada peso utilizado dentro de cada una de las opciones de financiamiento.

A). FINANCIAMIENTO EXTERNO.

* Crédito Comercial.- En función directa al descuento y plazo que se otorgue a la empresa.

Ejemplo: 2%/10, n/30 que significa que el proveedor otorga un 2% de descuento adicional si el pago se efectúa dentro de los primeros 10 días de presentación de la factura y que hasta los 20 días siguientes no se cobrará intereses de financiamiento.

Esto quiere decir que el costo de utilizar los fondos destinados al pago de la factura durante 30 días es el 2% o sea el 24% anual.

* Financiamiento bancario.- En este caso, es necesario considerar además el interés nominal pactado, los gastos y comisiones que es necesario cubrir para el ejercicio del crédito.

Entre los gastos se pueden mencionar; los honorarios de notarios y asesores, la valuación de activos dados en garantía, la comisión de apertura o renovación, los gastos de administración, el costo de reciprocidad bancaria, etc.

* Efecto fiscal de pago de intereses.- En ambas opciones es necesario considerar que el costo neto para la empresa se ve reducido gracias a su deducibilidad para efectos de ISR y PTU.

B). FINANCIAMIENTO INTERNO.

* Utilidades retenidas.- El costo de las utilidades retenidas como fuente de financiamiento está en directa relación con las expectativas particulares de los inversionistas en cuanto al rendimiento de su inversión.

Si el inversionista espera que su rendimiento sea de un 10%, compuesto de 5% de dividendos y 5% de aumentos de precios en sus acciones como consecuencia del aumento en las utilidades, la compañía tiene que obtener al menos un rendimiento sobre dichos recursos, equivalente a una tasa marginal mínima del 10% neto.

* Aumento de capital.- La utilización como fuente de financiamiento de un aumento de capital debe de tener en cuenta la dilución de utilidades por acción, como consecuencia del número de acciones.

Esta dilución debe ser compensada por las utilidades marginales correspondientes a ese aumento del capital.

VIGILANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS FINANCIERAS.

A). Factores potenciales y restrictivos.

*Política de estructura financiera.- La estructura financiera de la empresa está señalada por la relación entre los recursos ajenos y los recursos propios empleados para el financiamiento de los activos.

Una estructura financiera se define por el grado de "apalancamiento" resultante de la relación deuda total a activo total.

El grado de apalancamiento admisible como política de una empresa es el riesgo que los accionistas admitan correr y de la rentabilidad de la inversión que pretendan obtener.

* Capacidad de endeudamiento.- La capacidad de adquirir deudas depende de:

- La política sobre el grado de apalancamiento financiero.
- La generación de un flujo de fondos suficientes para el pago de las amortizaciones de capital e interés.
- La generación de utilidades incrementales suficientes para mantener el nivel de utilidades netas.

*Perspectivas Económicas.- La elección de un cierto instrumento financiero puede parecer razonable en vista de determinadas situaciones económicas presentes; sin embar-

go, es necesario prestar cuidadosa atención a las cambiantes condiciones económicas y preveer sus posibles efectos.

De tal forma que sea posible trazar un plan alternativo o medir los riesgos futuros de una decisión presente, entre los factores que deben de ser tomados en cuenta podemos mencionar:

- Inflación.
- Paridad cambiaria.
- Restricciones de crédito.
- Modificaciones fiscales.
- Comportamientos de mercado de dinero y capital.

B). Criterios de selectividad alternativa: El análisis de los requerimientos financieros de la empresa y de las posibles soluciones a éstos, presentará un conjunto de posibles proyectos que tal vez no podrán ser satisfechos en su totalidad.

Por lo tanto será necesario aplicar ciertos criterios que permitan seleccionar adecuadamente los proyectos a realizar.

Entre los proyectos podemos mencionar:

- La necesidad del proyecto.- Factores operacionales.
Cambios en la legislación.
- La conveniencia del proyecto.- Rendimiento de un pro

yecto.

Ahorro de costos.

Productividad y oportunidad.

- La facilidad del proyecto.- Fondos suficientes.

Fuentes de financiamiento.

Personal capacitado.

Mercado para productos.

Materia prima.

CONCLUSIONES.

1.- El presupuesto es un instrumento de control y para poder ejercerlo, es necesario determinar los costos y gastos que corresponden a diferentes volúmenes de operación.

2.- En la práctica, en principio, debe permanecer inalterable la relación entre volúmenes y eficiencia de operación.

3.- El presupuesto de ventas es consecuencia de la estrategia comercial planeada, en la que anticipan los efectos en el mercado y en la participación de la empresa en el mismo, de acciones en cuanto a: productos, precios y condiciones de venta, distribución y servicio a clientes y publicidad.

4.- El presupuesto de producción es un renglón importante de los presupuestos, ya que por su magnitud es la principal partida de erogaciones de la empresa por lo tanto todo esfuerzo que se realice para controlar tan importante -- partida, debe de verse con sumo cuidado, en virtud de constante aumento de los costos, sobre todo mano de obra.

5.- La metodología de la formulación del presupuesto de costos y gastos de operación, deben basarse en la experiencia previa y en el análisis críticos de las proyecciones, ya que la minimización de los gastos operacionales es factor clave para la supervivencia de la empresa.

6.- Las variaciones de las inversiones fijas en los - negocios, generalmente se consideran como factores decisivos que originan cambios en la actividad general de la empresa, la más coordinada y equilibrada interacción de los prespuetos de operación y de inversiones fijas, permitirá el mayor rendimiento de la inversión de los accionistas y con ello - el progreso de la empresa y del país.

7.- Para que el presupuesto financiero, cumpla con su papel dentro de la empresa, es necesario que plasme fielmente las expectativas de los presupuestos parciales, que realice la inspección de objetivos integrales y que analice y corrija las posibles desviaciones.

BIBLIOGRAFIA.

Anthony, Robert N.

LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS.

Editorial UTEHA.

1980.

Bunge, Walter R.

ADMINISTRACION DE LOS PRESUPUESTOS PARA INCREMENTAR UTILIDADES.

Editorial MCGRAW-HILL.

1972.

Gómez Ceja, Antonio.

PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS.

Editorial EDICOL, S. A.

1980.

Hamilton, Alexander.

MANUAL DE PRACTICA PRESUPUESTARIA MODERNA
MODERN BUSINESS REPORTS.

1979.

Johnson, Robert W.

ADMINISTRACION FINANCIERA
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S. A.

1981.

Jones, Reginald L.

PRESUPUESTOS, CLAVE PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL
AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, INC.

1971.

Welsch, Glenn A.

PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES.

Etitorial UTEHA.

1978.