

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

*Lejano*  
*107*

## **EL PROCESO PRESUPUESTAL**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a :**

**BERNARDO JAIMES SANCHEZ**

Director del Seminario: C. P. Fernando Fernández de Córdova



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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

### CAPITULO I. - GENERALIDADES

- 1.1. Antecedentes del Presupuesto.
- 1.2. Definiciones del Presupuesto.
- 1.3. Principios de los Presupuestos.
- 1.4. Objetivos del Presupuesto.

### CAPITULO II. - CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

- 2.1. Por el Tipo de Empresa.
- 2.2. Por su Contenido.
- 2.3. Por su Forma.
- 2.4. Por su Duración.
- 2.5. Por la Técnica de Valuación.
- 2.6. Por su Reflejo en los Estados Financieros.
- 2.7. Por las Finalidades que Pretende.
- 2.8. Por el Tipo de Trabajo.

CAPITULO III. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

3.1. Ventajas

- a) De Planeación.
- b) De Coordinación.
- c) De Personal

3.2. Limitaciones.

- a) Errores en las Estimaciones.
- b) Segmentos de Tiempo Cubiertos.
- c) Problemas Humanos.

CAPITULO IV. APLICACION A LA EMPRESA PRIVADA.

4.1. Bases para aplicarlo

4.2. Elaboración del Presupuesto.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA

## C A P I T U L O I

### GENERALIDADES

#### 1.1. ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO.

Si observamos el Presupuesto actual es realmente un refinamiento del presupuesto pasado ya que se han encontrado presupuestos muy rudimentarios de las cuentas de un Estado o estimaciones de gastos de algún negocio privado; pero no se encontró el conjunto de procedimientos y recursos que caracterizan al presupuesto actual.

El autor Prior Sinclair en su obra Budgeting (p.8) menciona que en el siglo XVIII se presentaba al año al gobierno inglés un estado de cuentas llamado presupuesto, que incluía un estado de los gastos del año anterior, una estimación de los gastos del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

W. Routenstrauch y R. Villers en su obra titulada -

El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales. Ha cen los siguientes comentarios como sigue: "La palabra presupuesto, tanto en su origen como en la práctica tiene una historia interesante. El Presupuesto (del francés antiguo bougette o bolsa) fue en su origen sinónimo de control de gastos, con fines de adopción y control, sin que se abriera en realidad ninguna bolsa o bougette.

"Cuando el procedimiento del presupuesto fue adoptado en Francia, alrededor de 1820, después por varios países europeos y finalmente por el gobierno federal de los Estados Unidos en 1821, todavía se destacó la idea de control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

"Después de la primera guerra mundial la industria empezó a darse cuenta de que también podía ser ventajosamente usado el procedimiento del presupuesto con objeto de controlar sus gastos.

W. A. Paton en el Manual del Contador (p. 1259) dice que: "El origen de los presupuestos se asocia generalmente con la administración oficial, y en los últimos años en los Estados Unidos, se ha dedicado mucha atención a los presupuestos de la ciudades y municipios, los condados o distritos, los Estados y del gobierno nacional. En 1912 el Presidente Taft nombró una comisión para investigar los métodos empleados en la tramitación de los asuntos públicos, y como conse-

cuencia se dió mucha publicidad a la cuestión de los presupuestos gubernamentales. Durante el período 1911 a 1917 se organizaron numerosos comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno y al aprobarse en 1921 la ley del presupuesto nacional, éste quedó definitivamente establecido como instrumento de la administración oficial. En la actualidad puede decirse que, virtualmente, cada uno de los distintos tipos de unidad gubernamental tiene alguna forma de control presupuestario.

Desde el año de 1921 los directores de las grandes empresas americanas han dedicado mucho tiempo y estudio al asunto de los presupuestos.

El creciente interés de los presupuestos en los negocios puede deberse, hasta cierto punto, a la publicidad que se le ha dado a los presupuestos oficiales; pero también es una consecuencia del crecimiento y las nuevas formas que han adquirido las empresas industriales modernas.

## 1.2. DEFINICION DEL PRESUPUESTO.

Dentro de este concepto encontramos varias definiciones del presupuesto tales como:

Presupuesto en la economía, es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Presupuesto en la administración es la estimación --

programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.

Presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable.

Presupuesto es la cuantificación anticipada de los objetivos.

Presupuesto es la predeterminación de la economía de la empresa o sea de las fases económicas de inversión y operación.

Como se puede observar en todas y cada una de las definiciones anteriores nos hablan acerca de una anticipación o de una predeterminación de hechos futuros y que por medio de la aplicación adecuada de esta técnica se logrará conseguir los objetivos propuestos a alcanzar.

### 1.3. PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Cuando se va a implantar el presupuesto en alguna empresa se deberán tomar en cuenta ciertas consideraciones en la observancia de los siguientes principios.



### Principio de la Precisión.

Los presupuestos son planes de acción y como tales - deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

Cuando se carecen de planes precisos cualquier negocio no podrá alcanzar sus objetivos correctamente, propiamente es, como un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

La planeación presupuestal debe ser tan objetiva y realista como se pueda dentro de las circunstancias específicas en que se realiza, no debe fijar ni metas inalcanzables, ni objetivos tan fáciles de cumplir que no requieran el esfuerzo de todos los miembros de la organización.

### Principio de la Costeabilidad.

Ha de tenerse presente este principio al planear y operar un sistema presupuestal.

Las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades crecientes como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido han de superar al costo mismo de la instalación y funcionamiento del sistema.

### Principio de la Flexibilidad.

El presupuesto debe tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes del negocio. Los costos y los gastos, las ventas, etc. no deben ser usados ni interpretados como inflexibles. No se debe coartar la posibilidad de tomar una decisión importante tan sólo porque no estaba prevista en el presupuesto.

Los presupuestos flexibles se emplean para adaptar los costos y los gastos a los volúmenes cambiantes de producción y de ventas y permiten la comparación de la realidad contra las normas sobre bases iguales.

### Principio de la Unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican a la empresa están debidamente coordinados.

Es evidente que mientras haya diversos planes para cada función habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican a cada uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, personal, etc. deben considerarse de tal manera que en un mismo plan puedan encontrarse los elementos de todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.

## Principio de la Confianza.

Este principio también se incluye dentro de la planeación, porque es aquí donde debemos crear esa fé y esa confianza en el presupuesto.

Desde el primero hasta el último miembro de la administración deben estar plenamente convencidos de la bondad -- del sistema de planeación y control presupuestal.

Deben tener confianza en que dicha planeación presupuestal influirá en forma tangible en el curso de las operaciones, que es su obligación aplicar sinceramente sus principios al diario funcionamiento de la empresa y fomentar la confianza de todos sus compañeros.

Despertar esta confianza requiere de una labor educativa previa a la implantación del sistema; dicha educación debe continuar por varios años destacando la parte que cada - funcionario haya tenido en los éxitos o fracasos del negocio, y las ventajas prácticas que se han obtenido de la aplicación de la técnica de control presupuestal.

## Principio de la Participación.

Es esencial que en la planeación y control de los - negocios intervengan desde el primero hasta el último de los supervisores de una negociación. Todo aquel que tenga mando sobre las personas o cosas y que deba tomar decisiones en ---

cuanto a la marcha de la empresa, debe participar en los presupuestos con objeto de que estos tengan el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y la adhesión incondicional a sus propios planes.

#### Principio de la Oportunidad.

Los planes deben estar concluídos antes de que se inicie el período presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos. Pero no solamente deben estar concluídos sino entregada la parte que le corresponde, a cada una de las personas responsables del éxito o fracaso de tales planes; es sumamente perjudicial expedir los presupuestos después de haberse iniciado el período que abarcan ya que, por ejemplo, la contratación y adiestramiento de personal debe hacerse en tiempo oportuno, la adquisición de materias primas, maquinaria, etc., requiere de tiempo para su obtención.

Este principio también recomienda la adopción de un calendario de fechas clave tanto en el período de planeación, como en la etapa de control.

#### Principio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El concepto de una contabilidad adaptada a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, o de la contabilidad para servir fines de crédito, etc., debe modificarse en -

tal forma que además de cumplir con tales postulados, sirva - para los fines del control presupuestal.

En una forma considerable, los planes para el futuro se basan en la experiencia del pasado, y esta experiencia la encontramos entre otras fuentes en la contabilidad. Desde este punto de vista nos interesa que los datos que nos proporciona la contabilidad estén ordenados en tal forma, que faciliten la determinación de áreas de responsabilidad y nos permitan al mismo tiempo fraccionar las operaciones de la empresa en la forma más conveniente para el control presupuestal.

Si la contabilidad de la empresa no satisface los fines del presupuesto deberá promoverse su cambio, pues es requisito fundamental que las cifras contables sean computadas siguiendo los lineamientos del presupuesto, ya que de otro modo no serían comparables las cifras de ambos y se malograría el control que se inicia con la comparación de los resultados obtenidos, según contabilidad, con los esperados según presupuesto.

Pues bien, tanto el presupuesto como la contabilidad deben agrupar todos sus elementos en tal forma que siempre haya un hombre a quien imputar el éxito o el fracaso en el logro de tales metas.

#### Principio de la Organización.

La planeación y control presupuestal de los nego--

cios deben descansar en una sana organización. Esta organización debe estar claramente trazada en los organigramas preparados y por cada uno de los jefes de departamento. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisos -- que no quede duda a nadie sobre el área en que actúa.

Una organización satisfactoria consiste en un inteligente agrupamiento de tareas, coordinación del trabajo de los diferentes grupos, establecimiento de líneas definidas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo de cada uno de los miembros de la administración.

Esta es una de las consideraciones más importantes en la instalación del control presupuestal, no sólo porque el desembolso de salarios constituye un renglón muy importante de los costos de casi todas las empresas, sino por el desperdicio de esfuerzo que representa la duplicación de funciones o la burocratización de las actividades de una empresa. Además, los hombres actúan con mayor decisión y efectividad cuando saben dónde termina su campo de acción y empieza el de otro funcionario.

#### Principio de la Comunicación Efectiva.

La comunicación implica que dos o más gentes entiendan de la misma manera un asunto determinado. También implica que esta comunicación sea oportuna y concisa.

Siempre que sea posible, la comunicación debe ser escrita para evitar que al pasar de boca en boca las órdenes, instrucciones, recomendaciones, etc.; se tergiversen en tal forma que los resultados sean contraproducentes.

Esto requiere que tanto el superior como el subordinado tengan el mismo concepto de responsabilidad y una clara comprensión de los objetivos, la planeación presupuestal desarrollada en gran parte por los supervisores es un magnífico auxiliar en esta labor y debe transmitirse a los subordinados para asegurar su comprensión y ayuda.

#### Principio de Autoridad.

Fayol lo llama Principio de Autoridad-Responsabilidad. La autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Se distingue a un jefe por la autoridad estatutaria que depende de la función y por la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria. No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o castigo que acompañe al ejercicio del poder.

La delegación de autoridad que un jefe hace a un subalterno no exime de responsabilidad al superior.

## Principio de la Coordinación.

El interés general debe prevalecer sobre el interés particular. El control presupuestal actúa como coordinador de todos los intereses al establecer un programa balanceado que lleve a la empresa a su objetivo central.

## Principio del Reconocimiento.

Este es un principio que establece que debe reconocerse o darse crédito al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones. El sistema de evaluación de la labor del funcionario debe ser justo, claro y razonablemente exacto. Debe reconocer las habilidades del individuo, sus aspiraciones y reacciones y debe tender a estimular la dignidad humana.

Conviene mencionar que al aplicar este principio hay que seguir estas reglas:

- a) Si se trata de dar crédito por algo bien hecho, este crédito debe ser público y notorio para estimular la dignidad del individuo.
- b) Si se trata de llamar la atención o reprender debe hacerse en privado para no lastimar esta dignidad humana.
- c) La actuación del individuo deberá siempre compararse y evaluarse a la luz de una norma conocida y aceptada por todos.



### Principio de las Excepciones.

Es recomendable para los atareados ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo con los planes. Por lo que se requieren dos elementos: Un plan de operaciones y el resultado real que nos muestra la contabilidad.

Este principio fue enunciado por el Sr. L. P. Alford, "Laws of Management Applied to Manufacturing", 1928 p.74, y que dice: "La eficiencia se incrementa considerablemente al concentrarse la atención del director sólo en aquellos puntos ejecutivos que significan variación en la rutina, plan o estandar".

De acuerdo con este principio se establecen márgenes de tolerancia para las variaciones, de acuerdo con las circunstancias y experiencias de cada empresa; por ejemplo, se puede establecer que los excesos de costo mayores del 10% y que los ahorros de costo superiores a 15% constituyen las excepciones que deben investigarse.

### Principio de las Normas.

El establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

Una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesi

dad de una vigilancia estrecha de sus superiores.

Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa.

Principio de la Conciencia de Costos.

Las investigaciones han revelado que si un ejecutivo tiene conciencia de costos, sus subordinados tenderán a seguir su ejemplo.

En este caso se trata de actitudes y de conducta -- que tienen que ver con la psicología del individuo y del grupo. Desarrollar esa actitud y esa conducta debe ser una de las metas en el control presupuestal, debe aprovecharse el fenómeno psicológico de imitación educando a unos para que los imiten los demás.

Comprender los costos y su influencia en la utilidad, precio de venta y posición de la empresa en relación con la competencia, es esencial para el éxito de los negocios.

El control de costos debe iniciarse con una actitud o una filosofía. Cuando todos los miembros del grupo administrativo de una negociación están convencidos de que cada una de sus decisiones tiene un efecto inexorable en los costos, - estará preparado el escenario para mejorar las utilidades de la empresa y se habrá creado una verdadera conciencia de los costos.

Conforme a estos principios descritos se puede determinar que el presupuesto es un valioso auxiliar de la administración ya que interviene en cada una de las fases del proceso administrativo y por ende cada uno de los principios ayudan para el cumplimiento de los objetivos perseguidos por lo que es importante aplicarlos en las empresas que se use el presupuesto como herramienta de control de las operaciones.

#### 1.4. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Entre los objetivos que podemos encontrar dentro del presupuesto están los siguientes:

A) Planeación.- Por planeación entendemos el acto de anticipar la forma de alcanzar la solución de un problema o de lograr un propósito, incluyendo la previsión de sus resultados.

Supone, previamente, la definición de los objetivos a alcanzar y requiere proyectar nuestra atención hacia el futuro.

Una planificación correcta requiere objetivos bien definidos y tomar decisiones hacia el futuro con vista al logro de estos.

Esas decisiones exigen una cuidadosa consideración de las soluciones alternativas existentes; estimación, con los medios de pronóstico y cálculo a nuestro alcance, de los resultados de la aplicación de esas soluciones, incluyendo sus

consecuencias secundarias, y evaluación de esos resultados, para seleccionar la solución más eficaz, en cuanto a la realización de los objetivos. Por lo que el presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para lograrlo, está el de las tendencias y el de correlaciones.

B) Coordinación.- El hecho de la división del trabajo, el subdividir el objetivo total de la satisfacción de las necesidades de los hombres en distintas tareas y de asignar cada una de éstas a distintos individuos de ese grupo, que los realizan exclusivamente con independencia de los demás, exige la coordinación para asegurar la orientación del trabajo de cada uno, y del grupo en conjunto, hacia el objetivo común.

Esa coordinación implica armonizar las actitudes individuales en cada una de las partes de la tarea global, enfocándolos hacia el objetivo común, para que puedan alcanzar la unidad en la etapa final de su ejecución.

La coordinación es, por tanto, la esencia de la Administración y en su más alto grado supone la integración de los objetivos individuales y colectivos, de manera que en la ejecución de la tarea particular que a cada uno corresponde en el resultado de todos ellos, en la actividad del grupo o en la de toda la sociedad, se esté obteniendo a un tiempo la satisfacción de las necesidades colectivas y de los intereses individuales. Por lo que la influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

C) Dirección.- La Dirección es el proceso de la Administración que comprende el impulso, la orientación y la supervisión de las actividades del grupo. Representa su aspecto ejecutivo y se ca-

racteriza por la formulación de decisiones.

El desempeño de esta función supone, también, la selección y el desarrollo o entrenamiento de dirigentes dependientes o sub-centros y de otros colaboradores; el estimular a todos los miembros del grupo, para el funcionamiento más eficiente, el procurar la integración de los objetivos individuales y colectivos en el grupo.

Por lo que el presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir, da lugar, el presupuesto, a una buena dirección.

D) Control.- La función de control consiste en la confirmación de que los planes o las tareas se ejecutan en la forma y oportunidad proyectadas y en iniciar las medidas de ajuste, en caso de desviaciones.

El control supone la existencia de un plan o una norma contra los cuales comparar lo realizado y exige tener oportuno conocimiento de los hechos y de sus antecedentes para poder aplicar las medidas rectificadoras o complementarias, si son necesarias. De acuerdo a lo anterior la acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados -

obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien, la simple de terminación de las variaciones no es una solu--- ción, será necesario analizarlos con objeto de - tomar las medidas necesarias para corregir las - deficiencias existentes.

En resumen los objetivos del presupuesto consisten en lograr una organización funcional y adecuada, una coordina ción estrecha entre todas las secciones obligando con ello un desarrollo de las actividades íntegramente, también ayuda --- enormemente en las políticas a seguir y en la toma de decisio nes y como un instrumento de control muy eficiente para la ad ministración.

## C A P I T U L O I I

### CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

Si nos detenemos al analizar un presupuesto podemos ver en detalle que hay diferentes formas de denominarlo, pero que en realidad son solamente características particulares -- del mismo a continuación detallo estas denominaciones del Presupuesto y que son:

#### 2.1. POR EL TIPO DE EMPRESA.

Dentro de esta característica encontramos dos formas muy comunes y en la cual tomaré como la más importante la primera que a continuación describo.

A) Privados.- Son aquellos que realizan las empresas particulares y que tienen como finalidad la obtención de utilidades y de este modo poder abrir más fuentes de trabajo en el país que bastante falta hacen para el pleno desarrollo económico y social.



La base de su elaboración como es lógico suponer -- por el tipo de empresa de que se trata empezará por el presupuesto de ingresos para que en base en este presupuesto se -- elabore el presupuesto de egresos o gastos.

B) Públicos.- Como su nombre lo indica son de competencia oficial o sea que el gobierno también tiene que hacer su presupuesto para el ejercicio a que destine, en este tipo de presupuesto gubernamental tiene la finalidad de satisfacer casi todas las necesidades que puedan requerir los gobernados tal como carreteras, escuelas, presas, luz, agua, etc., y como es de suponer el gobierno hace un presupuesto de todos estos gastos o egresos primero y en estimación a esto prepara - en consecuencia el presupuesto de ingresos para poder cubrir todos estos gastos y aquí podemos observar que no se persi--- guen fines de lucro sino un fin de bien social con estos presupuestos.

## 2.2. POR SU CONTENIDO

Aquí en este contexto encontramos la siguiente clasificación de acuerdo a lo que tratan de explicarnos y así te nemos:

A) Principales.- Estos presupuestos tal como el de ventas, producción, compras, etc., son realmente resúmenes de todos los elementos que intervienen en su formación de cada - uno de toda la empresa.

B) Auxiliares.- Estos presupuestos nos muestran en una forma más detallada y analítica por medio de cédulas las operaciones estimadas por cada departamento y así poder llegar a los presupuestos finales que van a integrar la organización de la empresa.

### 2.3. POR SU FORMA.

En esta situación se pueden presentar dos alternativas al preparar un presupuesto de acuerdo a las necesidades de la empresa de que se trate y que a continuación cito:

A) Flexibles.- Este tipo de presupuesto es como resultado de las posibles fluctuaciones que son constantes en el mercado, viéndose los administradores de cambiar de decisión para que los planes se modifiquen o se ajusten a la nueva necesidad respecto a lo planeado. Por lo que este presupuesto es una consideración anticipada de las variaciones que pudieran afectar a los ingresos y a las ventas; por lo que esta posible afectación conduce a la predeterminación de alternativas en los volúmenes de producción y por lo tanto en los gastos.

En este tipo de presupuesto se consideran diferentes planes alternativos de aplicación directa e indirecta, en caso de que haya variaciones en los planes. Estas variaciones se presentan dentro del mismo presupuesto, ya sea en cuotas o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si consideramos esta base como el punto en que la capacidad de fabricación de la empresa, se está aprovechando en un 100% de eficiencia, respecto a las ventas, y como éstas se estiman con base a la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentarían los resultados posibles en un estado comparativo en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 80, 90, 100, 110 y 120%; de su capacidad productiva, por ejemplo.

De esta manera, si se vende una cantidad mayor o menor a la que aparece en el presupuesto base, señalando en este caso con el 100%, se estaría en posibilidad de comparar las cifras reales con cualquiera de las demás estimaciones (80%, 90%, etc.)

Se podría pensar, que la elaboración de un presupuesto flexible es sencillo pero esto es erróneo, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo, tampoco es complicado, aún cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos, y variables; los primeros se ergan, exista o no producción, mientras los últimos poseen la característica de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

B) Fijos.- En este tipo de presupuesto es más característico de los cuerpos gubernamentales. Se establece una cantidad fija, presumiblemente en cierta relación con las ne-

cesidades de la dependencia y los aumentos en los gastos sobre esa cantidad podrán hacerse solamente bajo la autorización de asignaciones suplementarias. Con no poca frecuencia, existe un incentivo considerable en gastar hasta el límite la asignación con objeto de que no sea reducida en el siguiente periodo. En los negocios privados los presupuestos fijos algunas veces se aplican a publicidad, investigación, desarrollo y gastos de capital. Son más característicos para los tipos de gastos que deben hacerse por periodos mayores al periodo presupuestario normal.

#### 2.4. POR SU DURACION.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que se realicen en la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee. Por lo que nos encontramos los siguientes tipos de presupuestos de acuerdo a su duración para lo que fueron elaborados:

A) Largos.- Muchas veces se pregunta cuánto debe durar un presupuesto y para ello se tiene la siguiente respuesta que el periodo que debe cubrir el presupuesto debe ser "suficientemente largo".

Esto es, el presupuesto debe cubrir un período de tiempo lo suficientemente largo para hacer posible la planeación efectiva.

Cuando se consideran planes para expansión de la --  
planta, podemos desear extender el período de planeación de --  
nuestro presupuesto de capital en el futuro por tres a cinco  
años o inclusive más.

En industrias pesadas pasan varios años desde la --  
concepción de una nueva planta hasta su terminación final y --  
su período de arranque. Una decisión para construir una plan--  
ta involucra pronósticos a largo plazo, de que los productos  
de la planta puedan ser vendidos con utilidades por cierto pe--  
riodo de años. La naturaleza de las decisiones involucradas  
implica la necesidad de un presupuesto a largo plazo, general--  
mente llamado presupuesto de gastos de capital. El primer --  
año de este presupuesto sirve entonces como base para el pre--  
supuesto anual y se agrega otro año para extender el presu---  
puesto de gastos de capital, y así continúa hasta llegar a --  
ser un plan de tres a cinco años.

B) Cortos.- Nos encontramos que la mayor parte de --  
los presupuestos pueden abarcar o cubrir períodos de un año o  
menos. Al hacer estimaciones por un período mucho mayor a un  
año involucra grandes riesgos de error en nuestras estimacio--  
nes.

Mientras más grande sea el período, mayor será la --  
oportunidad de que nuestros planes se vean interferidos por --  
factores tales como cambios en las condiciones económicas, de--  
sarrollo de productos de competencia, variación en nuestros --

costos y cambios en los gustos del consumidor. Existen desventajas en tener un periodo demasiado corto para un presupuesto. Corremos el riesgo de dejar de tomar en cuenta sucesos importantes que caen precisamente después del período cubierto por el presupuesto. Si planeamos las ventas y los ingresos para enero, podemos dejar de considerar un aumento de inventarios requeridos en febrero o un préstamo bancario que necesitamos pagar en marzo.

Los períodos presupuestables que son demasiado cortos también imponen una tarea pesada a aquellas personas relacionadas con la preparación del presupuesto. Toma un esfuerzo mucho menor preparar un presupuesto por un año y revisarlo trimestralmente que preparar presupuestos nuevos y separados para cada trimestre. Finalmente, los períodos de presupuesto demasiado cortos pueden llevar al mismo grado de error en pronóstico que los presupuestos que cubren períodos demasiado largos. Por ejemplo, en la preparación de un presupuesto para una tienda detallista podría ser tan difícil estimar las ventas con precisión para una semana como para tres años. Si se toman períodos cortos de tiempo, los factores externos tales como una tormenta de nieve, una huelga local, o un esfuerzo de promoción fuerte por parte de una tienda competidora, pueden afectar drásticamente. Estos factores "se promedian" en un período más largo de tiempo, en tal forma que la predicción de ventas por tres meses puede ser mucho más cercanas a la marca que una predicción de ventas para la semana siguiente.

te.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente. El punto importante es que el período de presupuesto debe coincidir con la naturaleza del negocio relacionado; no existe una regla generalmente aplicable.

#### 2.5. POR LA TECNICA DE VALUACION.

Aquí se toma en consideración bajo qué fundamentos fueron hechos los presupuestos si con bases empíricas o científicas y se observa que surgen dos tipos de presupuestos de acuerdo a la técnica empleada para elaborarlos, así tenemos:

A) Estimados.- Estos son los presupuestos que se elaboran sobre bases empíricas, sus cifras numéricas son determinadas muchas de las veces en las experiencias anteriores, por lo que se observará este tipo de presupuesto puede ser la probabilidad de que realmente suceda lo que se ha previsto por lo que este presupuesto no es muy exacto por las razones antes dichas.

B) Estándar.- Este tipo de presupuesto es el mejor a mi criterio puesto que aquí ya se usan técnicas más científicas por lo que se elimina un alto porcentaje de error en

las estimaciones de las cifras y a los que efectivamente se -  
deben de llegar por lo que considero que éste es el presupues-  
to a usar en cualquier tipo de empresa por la aproximación --  
más exacta de los hechos pronosticados.

## 2.6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Ya elaborados todos los presupuestos principales y  
auxiliares como el de ventas, producción, compras, inventa---  
rios, etc., se procederá a concentrarlos en los estados finan-  
cieros presupuestados o anticipados y así tenemos los siguien-  
tes estados:

A) De Situación Financiera.- En este estado presu-  
puestado se trata de mostrar que ciertas relaciones financie-  
ras se presentarán de acuerdo a lo previsto. En algunos ca--  
sos, las compañías imponen restricciones a los acuerdos de --  
préstamos, por los que se exige la satisfacción de ciertas re-  
laciones, por ejemplo, que no se exceda determinada porción -  
del capital de operaciones.

Hay algunas otras funciones relativas que permiten  
a la administración analizar el curso de los negocios en de--  
terminado momento. La proporción que existe entre el activo  
corriente y el pasivo corriente, la relación entre ventas y -  
valor neto, entre deuda y capital, son todos valiosos para el  
análisis.



También la comparación de relaciones proyectadas -- con relaciones reales en años precedentes muestra pautas importantes de la salud y el progreso de una empresa.

Por lo que el balance estimado proporciona la información necesaria para calcular las relaciones.

Un estimado resulta de proyectar los efectos de las transacciones de la misma presentación que un cuadro de ingresos reales. Sin embargo es menos detallado y muestra las cifras redondeadas hasta el próximo centenar o millar de pesos, según el tamaño de la compañía.

Este cuadro representa transacciones proyectadas para el ejercicio presupuestario. Por otro lado, se ve afectado por transacciones ocurridas antes del ejercicio. Por ejemplo, las ventas en cuenta corriente de un ejercicio precedente afectan el presupuesto actual.

Algunas han sido cobradas y otras pasan a morosas e incobrables. O también, el equipo comprado en un período anterior se deprecia en el presupuesto vigente.

En la práctica, todas las cifras de los cuadros financieros previstos están disponibles una vez que se han preparado los presupuestos financieros y de ventas, costos de fabricación, gastos de distribución, gastos generales y administrativos.

## 2.7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE.

Como veremos con este tipo de presupuestos se persiguen diferentes propósitos ya sea para pedir algún préstamo, para ver si conviene fusionarse a otra empresa, etc., así tenemos los siguientes presupuestos:

A) De Promoción.- Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

B) De Aplicación.- Normalmente estos presupuestos se elaborarán para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa. Así tenemos que Nacional Financiera pide este tipo de presupuestos para otorgar préstamos a empresas particulares.

C) Por Programas.- Son de vital importancia estos presupuestos para el sector gubernamental ya que pone mucha atención en las cosas que adquiere tal como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados, etc. En este tipo de presupuestos sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que

cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

D) De Fusión.- Son empleados estos presupuestos por su naturaleza de la predeterminación de las operaciones que - hayan de resultar si se piensa en la conjunción con otra empresa para determinar si conviene tal operación.

## 2.8. DE TRABAJO.

Es en sí la determinación del presupuesto común y corriente que utiliza cualquier empresa y que su determinación es de la siguiente forma:

A) Planeación.- En esta parte visualizamos el futuro y preparamos los planes para poder llegar a donde queremos y para lograrlo usamos el presupuesto como herramienta de la administración.

B) Formulación.- Son los pasos a seguir para su elaboración por lo cual lo consideraremos como el primer paso.

1.- Presupuestos parciales.- Su elaboración es en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos se desarrollan los:

2.- Presupuestos previos.- Que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

3.- Aprobación.- La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente dá lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

C) Presupuesto Definitivo.- Que es finalmente el -- que se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de -- presupuestos dará lugar a la elaboración de:

E) Presupuestos Maestros o Tipo.- En este presupuesto está todo concentrado por lo que es muy práctico ya que -- ahorra dinero y tiempo ya que sólo se hacen los que tengan -- variación sustancial.

En sí éstas son las características más importantes que presenta el presupuesto y no por ello se quiera decir que se presentan por separado sino todo lo contrario un presupuesto puede tener algo de flexible, fijo, aplicación, etc.

## C A P I T U L O   I I I

### VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

#### 3.1. VENTAJAS.

Mediante una adecuada aplicación de los presupuestos podemos obtener las siguientes ventajas:

A) PLANEACION.- En este aspecto los presupuestos obligan a la administración a que, antes de estructurar un programa equilibrado, investigue factores importantes como los siguientes:

. Debe calcularse el volumen de ventas para el período que abarca el presupuesto.

Los cálculos deben formularse tanto en unidades como en importes de ventas. La administración debe ponderar los factores internos como externos que puedan afectar la fortuna de la empresa.

- . Deben calcularse los costos de producción. Esto entraña el estudio y pronóstico de los costos de material, mano de obra y gastos generales. Este cálculo o pronóstico de costo de producción se ha ce también con el objeto de que la gerencia pueda decidir con qué precio de venta puede entrar al mercado que quiere cautivar con su producto, por lo que este punto hay que cuidarlo mucho.
- . Deben determinarse los recursos financieros dispo nibles. Deben preverse y planificarse todos los fondos adicionales necesarios para poder cubrir con satisfacción todos los gastos presupuestados para el período para así poder cubrir con satis -facción el objetivo planeado a alcanzar.

Por todo lo anterior podemos determinar que esta -- ventaja del presupuesto en la administración en la etapa de -- la planeación es muy importante ya que se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación; pro curando una directriz y eficiencia. Ayudando a su vez a la -- toma de decisiones y fijación de políticas a seguir en lo fu-- turo.

B) DE COORDINACION.- Mediante la aplicación del pre supuesto se verán obligados todos los departamentos que inte-- gran cualquier organización y donde se adopte esta técnica de

administración, dar un mejor desarrollo de todas sus actividades, a que colaboren, y trabajen en la mejor disposición de hacerlo organizadamente, por lo cual se garantiza que habrá un mejor funcionamiento uniforme, del orden y método de las actividades.

Se pone de relieve otra ventaja más del control presupuestario: coordinar todas las actividades y planes de las diferentes funciones y decisiones de la empresa.

Por lo que el presupuesto pone de relieve que todas las decisiones tomadas en una empresa se empeñan por alcanzar un objetivo común y demuestra también claramente que sólo cuando se coordinan correctamente los esfuerzos de todos quienes trabajan en las distintas divisiones de la empresa pueden alcanzarse los objetivos, asignando a cada división su responsabilidad de cumplir su papel en la acción planeada.

C) DE CONTROL.- Esta otra ventaja del presupuesto se deriva de su aspecto de control.

El presupuesto es un plan de operaciones para un lapso determinado para el futuro.

Ateniéndose al presupuesto, se controlan las operaciones durante ese período y así tenemos que es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestos.

También permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre el presupuesto y lo realizado.

Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida y por último delimita responsabilidades en todos los niveles.

D) DE PERSONAL.- Finalmente tenemos como otra ventaja del presupuesto que origina un uso más racional de los recursos humanos, de la empresa.

La administración puede calcular con más exactitud las necesidades futuras de mano de obra y de capital. Esto lógicamente contribuye a un mejor bienestar de los trabajadores, así como de los empleados, pues tiende a estabilizar la demanda de sus servicios, ya que conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva y coordinada, simplificando la función de la dirección y por consiguiente de la autoridad eliminando la posibilidad de juicio individual erróneo y el empeño y esfuerzo que se obtenga de las personas que intervienen en el control presupuestal ayuda a mantener aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad del personal ejecutivo.

Podemos resumir en general, que todas estas ventajas del presupuesto nos ayudan para establecer una estricta



vigilancia y planeación de todas las operaciones que integran una organización, nos permiten también el logro de los objetivos deseados, y que por medio de estas ventajas aprovechemos al máximo los recursos con que cuenta la empresa, a mantener el equilibrio de la estructura financiera, nos ayuda a mantener una mejor eficiencia de operaciones como ventas, producción, compras, etc., y la delimitación de las responsabilidades de acuerdo a la organización de la empresa de la que se trate y a sus necesidades dando como consecuencia a una toma de decisiones oportunas para así lograr los objetivos establecidos de antemano al aprovechar estas ventajas.

### 3.2. LIMITACIONES.

Dentro de las limitaciones del presupuesto podemos encontrar las siguientes que son más sobresalientes.

A) ERRORES EN LAS ESTIMACIONES.- En este punto debemos enfatizar nuevamente que al preparar un presupuesto estamos anticipándonos al futuro de lo que puede suceder dentro de un año o más de acuerdo al presupuesto de que se trate, pero claro que las estimaciones se harán hasta donde sea posible lo más cercano a la realidad y ya en la marcha se irán limando las asperezas que resulten de las desviaciones de las cifras estimadas al compararlas con las cifras de la contabilidad real.

Por lo que esta falta de precisión significa que el

comité presupuestal o el administrador financiero debe de revisar el presupuesto periódicamente para hacer la comparación del rendimiento real contra lo presupuestado.

Si se encuentran variaciones considerables, el presupuesto deberá entonces ajustarse para los meses futuros. Por lo que los presupuestos son guías y no sustitutos del buen juicio.

Debido a esto las predicciones rara vez son enteramente correctas, los presupuestos que se derivan de dichas predicciones deben ser administrados con cierta discreción y entendimiento de sus limitaciones para evitar problemas y conflictos entre los niveles jerárquicos por no haber acertado en lo que se estimó.

B) SEGMENTOS DE TIEMPO CUBIERTOS. - Aún cuando tomemos en cuenta el hecho de que los presupuestos son estimaciones, necesitamos tener en mente que el período cubierto por las estimaciones puede ser inapropiado. Esto quiere decir que existen ciertas limitaciones inherentes al mecanismo de preparación. Por ejemplo al preparar un presupuesto de efectivo o cualquier otro de los que integren el presupuesto maestro que más adelante veremos como se prepara pero volviendo al ejemplo tenemos que podemos subdividir el presupuesto de efectivo de un período de seis meses en segmentos mensuales. Pero el haber preparado una estimación sumaria de los ingresos y egresos de efectivo para el medio año completo, resulta

que puede ser engañoso y posiblemente fatal.

Ya que con la subdivisión mensual se puede encontrar que los datos son engañosos porque puede resultar que durante los primeros 10 días de cada mes los fondos fluyan hacia fuera del depósito de efectivo más rápidamente de lo que entran a él. Esto puede ser debido a que los términos de crédito recibidos de los proveedores no fueron programados correctamente, por lo que este presupuesto se debe de preparar hábilmente para el período 10 de enero-10 de febrero-10 de marzo. Por lo tanto el gerente financiero no deberá sentirse tan impresionado o tan intimado por la aparente exactitud o inexactitud de los datos de un presupuesto, ya que para ello existe la posibilidad de ajuste.

C) PROBLEMAS HUMANOS. Como resulta obvio los presupuestos son preparados y operados por seres humanos. Por lo que esto incluye muchos problemas, principalmente en el momento en que el sistema presupuestal se implanta. Ya que esto implica que para las personas que integran la organización significa para ellas un reto a su estado. Por ejemplo, el gerente de ventas puede estar acostumbrado a preparar sus propios pronósticos, pero ahora esta función ya no se deja a su discreción. No solamente esto, sino que la oficina central usará el sistema presupuestal para comprobar su rendimiento y puede hacer preguntas embarazosas si su rendimiento no está de acuerdo con el presupuesto.

Así, al introducir un sistema presupuestal, posiblemente estemos quitando ciertas habilidades o derechos y las personas característicamente se resisten a tales cambios. La mayor parte de los grupos se muestra más inclinada a resistirse a los cambios imprevistos que la administración a apoyar el cambio.

Por lo que estos problemas humanos sugieren que la introducción de un sistema presupuestal es un proceso educacional y el cual es un principio del presupuesto y que quedó explicado en el Capítulo I. Los procedimientos deben ser simples y requerir el menor cambio posible sobre los patrones de trabajo existentes. Por ejemplo, las cuentas usadas en el sistema presupuestal deben ser paralelas a las cuentas usadas en el sistema contable. Los jefes de departamento deberán mantenerse responsables, solamente por aquellos costos que puedan controlar.

Aún con respecto a estos costos, la administración del presupuesto no puede ser rígida, debido a que muy posiblemente ocurrirán variaciones en el presupuesto. Resumiendo, el sistema presupuestal deberá introducirse con inteligencia y comprensión de las fragilidades y susceptibilidades humanas o no deberá introducirse.

Estas limitaciones se pueden subsanar grandemente con la aplicación de las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

## C A P I T U L O    I V

### APLICACION A LA EMPRESA PRIVADA.

En este punto vamos a estudiar los pasos para la aplicación del presupuesto a la Empresa Privada por lo que tenemos como primer paso.

#### 4.1 BASES PARA APLICARLO.

Dentro de una empresa es importante que todos los funcionarios se pongan a meditar y a preguntarse a sí mismos si están aplicando y observando los principios generales de la administración en sus actividades diarias para que por medio de la misma cumplan mejor sus funciones y así mejorar las utilidades de la empresa. Durante el proceso de implantación del sistema de control presupuestal la observancia de estos principios es absolutamente vital, ya que es la base de un buen orden, de una mejor coordinación, cooperación y confianza en que la empresa cosechará buenas utilidades si se adhiere a un plan de control presupuestal integral.

La instalación de un programa completo de planeación, coordinación y control por medio de presupuestos, no es una tarea fácil y puede afirmarse que en una empresa de mediano tamaño puede requerirse no menos de un año para apreciar los resultados benéficos que reporta. Parece difícil convencer a los directivos de empresas de que se necesite tanto tiempo para ello y el exámen de los pasos iniciales nos ayudará a comprenderlo.

He de hacer incapié sobre la importancia de la planeación en la administración por lo que ahora la pondremos en práctica empezando por planear detalladamente los pasos o etapas que nos servirán como bases para implantar el control presupuestal como un sistema integrado. Supongamos una negociación industrial en marcha que decide formular un plan financiero para las operaciones de su empresa en el futuro, lo más probable es que el estudio preliminar sea encomendado al gerente financiero, por ser el funcionario con mejores antecedentes y cualidades para ello. El gerente financiero utilizando la experiencia que tiene en cuanto a la estructura del negocio y sus conocimientos teóricos o práctico en el campo de los presupuestos, formulará un estudio preliminar de las diferentes alternativas que deban discutirse con los interesados y aún con el consejo de administración en los casos que deben ser decididos a ese nivel. Y así tenemos las siguientes consideraciones básicas que deben incluirse en ese estudio preliminar no se pretende abarcar to-

das las posibilidades.

a).- El Período del Plan Financiero

Si nos ponemos a pensar en la vida de una organización industrial o comercial, podemos encontrar que desde el momento en que se inicia hasta aquél en que concluye pueden transcurrir meses, años o siglos, de aquí que sea importante decidir que fragmentos de la vida de esa empresa deben abarcar los presupuestos que controlarán su existencia. Meditando un poco sobre los presupuestos encontramos que la primera idea es que constituyen una estimación anticipada de algo, -- no insinúa, sin embargo, que razonamientos o métodos han de aplicarse en esa estimación ni el período que abarca tal estimación. Hay que hacer notar que cuando se estima algo, puede referirse al pasado al presente o al futuro en tanto que el presupuesto mirará siempre al futuro aún cuando se haya basado o fundamentado en el pasado y en el presente, de ahí su composición gramatical Pre: antes de o anticipado; Supuesto: suposición o estimación.

Por lo que se concibe al presupuesto como una estimación, pero no una estimación hecha al azar sino algo calculado científicamente, siguiendo un método. Esta estimación generalmente se hace usando unidades monetarias, es decir, -- aplicando el denominador común del signo de pesos a todas las suposiciones en cuanto a las operaciones que realiza la empresa.

Ahora bien, en un sistema de control presupuestal se deben planear todas, absolutamente todas las operaciones que llevará al cabo la negociación en un lapso determinado, el conjunto de presupuestos constituye de hecho un programa de operaciones que incluye las ventas, producción, compras, inventarios, movimiento de dinero gastos, etc., y no sólo esto sino que además se pronostican los resultados que se obtendrán si se realiza tal programa de operaciones en la forma planeada.

Hechas estas consideraciones se observa que dada la complejidad de las operaciones que realiza una negociación es difícil predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores que afectarán su marcha en un período demasiado largo; si a esto agregamos las situaciones siempre cambiantes en el aspecto económico, político y social, llegamos a la conclusión de que el período del presupuesto debe ser bien corto.

Por otra parte, encontramos que muchas empresas, debido a la naturaleza de sus productos que deben ser planeados con mucha anticipación, acostumbran preparar planes para cinco, diez o más años.

Un caso típico es el de la industria automotriz cuyos modelos son diseñados con años de anticipación a su venta. También influyen los movimientos económicos y demográficos que realizan ciclos que abarcan varios años por lo que



las expansiones de las fábricas y de los mercados deben ser previstas con bastante anticipación.

Estas dos conclusiones contradictorias pueden ser reconciliadas mediante dos tipos de planeación presupuestal, uno a corto plazo y el otro a largo plazo, y sólo nos resta precisar qué debemos entender por corto y largo plazo.

Para precisar que lapso abarcarán nuestros presupuestos debemos tomar en consideración el tipo de negocio y los productos que se manufacturan, así como la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor período generalmente corresponde una menor exactitud y detalle, tanto por la inseguridad en cuanto a las situaciones cambiantes -- que antes mencionamos como la enorme cantidad de trabajo que representa preparar cuidadosamente estimaciones para muchos años.

El número de meses o años que abarque el presupuesto dependerá pues del uso a que se le destine, que pueda ser a corto o largo plazo puesto que ambos tipos de planeación son necesarios. El plan a largo plazo es, por naturaleza, de carácter estratégico, aunque no ignora los detalles se -- concentra más bien en los objetivos generales a largo plazo, y señala el rumbo que debe seguir la negociación para llegar a esos objetivos. La planeación a corto plazo, por otra parte, es más de táctica que de estrategia y se preocupa principalmente, por los planes inmediatos, dentro de un corto pla-

zo estos objetivos son, naturalmente, intermedios en la planeación a largo plazo. Este tipo de planeación debe ser hecho detalladamente y como necesariamente respeta los principios y procedimientos usados en la planeación a largo plazo vamos a tratarlo en primer término.

Además de ser un principio contable, es ya una costumbre generalizada la de cortar las operaciones de las empresas cada año, tanto desde el punto de vista comercial como fiscal, este puede ser año calendario o estacional, es -- decir, aquel que mejor se adapte a las necesidades de la empresa en cuestión; de aquí que se pregunte uno si los presupuestos deben abarcar ese período de un año.

Y la respuesta es que si es lo más deseable, por ser el año la unidad de tiempo más generalmente usado para pensar en el desarrollo de las empresas. De acuerdo a esto, podemos asentar que el período ideal de planeación presupuestal a corto plazo sea el de un año. Pero este período del presupuesto todavía es susceptible de afinarse dividiéndolo en trimestres que coinciden aproximadamente con las estaciones del año; cada día se generaliza más este tipo de planeación trimestral por las ventajas que reporta a la empresa poder medir y evaluar las variaciones estacionales en sus ventas, compras, producción, etc., dependiendo de las necesidades en cada caso; esta división del período anual puede continuarse hasta llegar al presupuesto mensual, semanal o diario.

En cuanto a la planeación a largo plazo, ésta también dependerá de las características, objetivos y condiciones de cada empresa en particular, pero puede sugerirse como un período razonable, el de cinco años.

Estos cinco años han sido escogidos después de observar que las fuerzas económicas que originan los estados de prosperidad y depresión en los negocios generalmente se mueven en ciclos que caben dentro de este período de cinco años.

También es conveniente indicar que, dada la incertidumbre de las predicciones y suposiciones en que se fundamenta el presupuesto de cinco años, éste no deberá ser hecho con el detalle y precisión con que se elabora el anual. Bastará, generalmente, con estimar la curva y tendencia de las ventas dentro del marco que señalen las fuerzas económicas y hacer concesiones y ajustes en los demás presupuestos para factores tales como aumentos de salarios y costo de la vida en general, mejoramiento de los métodos de producción, eficiencia de la administración, etc. Habrá desde luego casos especiales en que se tengan que desarrollar presupuestos detallados y específicos, para ampliaciones a la fábrica, desarrollo o introducción de nuevos productos, etc.

#### B).- La Coordinación del Control Presupuestal.

Para decidir quien va a encargarse de la coordinación presupuestal, es una cuestión que debe ir de acuerdo --

con el marco de circunstancias que rodeen cada caso particular.

Tenemos por ejemplo la organización en comité que es útil no sólo desde el punto de vista de la revisión de los planes sino también para que los ejecutivos estén constantemente enterados y familiarizados con el programa de presupuestos y su desarrollo.

Si los más altos ejecutivos forman el comité de presupuestos, el problema educacional para crear un clima de confianza y buena voluntad se simplifica grandemente y se obtiene el respaldo más efectivo para el programa. Además se tiene la ventaja de que la información presupuestal emana de las fuentes directas de planeación y ejecución. El presidente del comité de presupuestos puede muy bien ser el gerente de la compañía, a menos que la empresa designe un director del presupuesto con capacidad suficiente para actuar como presidente del comité.

En caso de que se, haya decidido nombrar un director de presupuestos en lugar del comité, se puede obtener la colaboración de los demás ejecutivos mediante el expediente de que en las agendas de las juntas de administración, se incluyan todos los puntos de planeación presupuestal que tengan importancia suficiente para ser llevados al consejo.

Insistiré en que la selección del director del presupuesto es una de las más importantes decisiones desde el

punto de vista de la prontitud y eficacia con que se inicie -  
el control presupuestal.

Generalmente se piensa que el director del presu---  
puesto debe practicar logrando la más económica administra---  
ción de su departamento como un primer paso para ser un buen-  
director del presupuesto de toda la empresa. Existe contro--  
versia en cuanto a que conviene más, si escoger una persona -  
que ya haya probado su capacidad como ejecutivo en cualquier-  
departamento de la empresa y quien, necesariamente tiene un -  
conocimiento y experiencia en las operaciones de la empresa,-  
o bien encontrar una persona cuya única experiencia sea el --  
control presupuestal aún cuando no haya estado relacionada --  
esta experiencia con la empresa.

Es conveniente puntualizar que el personal a las --  
órdenes del director del presupuesto debe ser limitado al mí-  
nimo, tanto para dar un buen ejemplo a los demás funcionarios  
como para no duplicar muchas funciones que se realizan en los  
demás departamentos.

La labor del director es esencialmente de coordina-  
ción y educación y para ello sólo requerirá el personal nece-  
sario para diseñar los procedimientos que permitan obtener to-  
da la información de los otros departamentos, y hacer la in--  
vestigación y evaluación de las desviaciones en la marcha de-  
la empresa.

c).- Labor Educativa.

La educación de los integrantes de los diversos niveles directivos, desde el supervisor de unidad hasta los jefes de división es un aspecto importantísimo en este movimiento inicial, es esencial que conozcan el sistema de control presupuestal y que tengan fé en sus resultados.

Se ha encontrado conveniente en algunas empresas establecer cursos formales de capacitación formando grupos a distintos niveles administrativos. Por ejemplo, en el grupo de los supervisores de unidad y sección, se tratará detalladamente la mecánica y la técnica de la planeación presupuestal, se desarrollarán ejemplos de cédulas presupuestarias, se promoverá la discusión de casos específicos de control presupuestal, se fomentará el interés en los costos y su influencia en las utilidades. Al formar estos grupos es conveniente seleccionarlos en tal forma que los supervisores de áreas de operación, es decir, los que trabajan directa o indirectamente en la producción, estén separados de los supervisores de los departamentos administrativos, ya que sus problemas son distintos y el enfoque de las pláticas debe ser distinto.

En el grupo de gerentes de departamento y de división se abordarán temas en concordancia con sus funciones, se analizarán los principios de administración, la importancia de la planeación y sus características, los objetivos departa

mentales y su coordinación con los objetivos de la empresa.-- Una de las principales metas que debe señalarse en este grupo es la de la preparación de programas divisionales y departamentales de operación.

Estos programas consisten en un análisis de las funciones y operaciones que realiza cada uno de los departamentos, del avance logrado hasta la fecha, de los nuevos objetivos trazados y de los medios para alcanzarlos. La preparación de estos programas de operación es fundamental en la planeación presupuestal y debe hacerse antes de convertir los planes al denominador común de pesos.

d).- Revisión de Políticas Administrativas.

Esta es otra fase importantísima del estudio previo a la implantación del control presupuestal. Debe hacerse una revisión cuidadosa de todas las políticas en vigor, clasificarlas, complementarlas, y sobre todo diseminarlas entre todos los miembros de la organización en tal forma que sean de observancia general. La estructura actual de la compañía puede haber cambiado desde su formación, los sistemas de distribución pueden requerir un cambio radical; puede ser conveniente abrir sucursales, iniciar ventas de mayoreo, las políticas de personal, publicidad, control de calidad, etc., pueden haberse modificado o estar en vísperas de cambios importantes, y así por el estilo, es conveniente revisar el marco en que se operará durante el período que se intenta sujetar presu---

puestalmente. Debe hacerse un esfuerzo para que así como la política en materia contable está contenida en el manual de contabilidad, la de relaciones con el personal en el manual de personal, etc., todas las políticas de la empresa se expresen por escrito y sean conservadas por los funcionarios encargados de aplicarlas, en archivos de fácil acceso y pronta localización.

e).- Definición de Responsabilidad y Autoridad.

Las gráficas de organización departamental y personal deben ponerse al día o prepararse. La responsabilidad y autoridad de cada ejecutivo debe ser claramente asentada en manuales de personal para cada función y para cada puesto.

En ocasiones los funcionarios encargados de la implantación de los presupuestos no conceden suficiente tiempo para que esta fase del trabajo sea complementada debidamente. Tienen prisa por redondear el sistema y no dan la debida importancia a la definición de responsabilidad y autoridad de la organización, encontrándose más adelante con que esto es absolutamente necesario y que tienen que hacerlo aún cuando se cause un retraso mayor en el programa.

Cuando se examinan por primera vez los deberes de los funcionarios, muchas veces se encuentra que hay duplicación de autoridad en algunos departamentos o funciones y que en otros casos hay deberes cuya responsabilidad no ha sido --



asignada a nadie. Este es un problema que debe ser resuelto-- si se quiere obtener un correcto funcionamiento de la empresa, el desarrollo del sistema de control presupuestal generalmente lo pone al descubierto evitando que continúe indefinidamente.

Por otra parte, en la mayor parte de las compañías, el renglón de salarios es uno de los más importantes y debe -- estar respaldado por organigramas que reflejen la necesidad -- y utilidad del personal que se propone para el período presu-- puesto.

#### f) Sistema de Contabilidad.

Una revisión del sistema contable manejado por la -- compañía permitirá conocer si llena los requisitos del control presupuestal. El manual de contabilidad facilita la recolec-- ción de información contable de acuerdo con ciertos fines que pueden no coincidir con los del control presupuestal que re--- quiere que la contabilidad muestre éxito con que cumplen sus - funciones los ejecutivos de la compañía.

Si la contabilidad no es llevada en tal forma, deben hacerse las modificaciones o adaptaciones necesarias para tal fin. Mientras más grande sea la empresa más difícil será realizar los cambios necesarios y será necesario conseguir la autorización al nivel ejecutivo que pueda decidir sobre un gas-- to de tal cuantía.

Si no se efectúan estos cambios puede resultar más-costoso el tener que estar después adaptando la información para fines de comparación con el presupuesto y puede llegar - el caso de que se tenga que incurrir en los dos gastos, es -- decir, en adaptar la información por el tiempo necesario para convencerse de que es indispensable modificar finalmente la - contabilidad.

Los costos estándar son un requisito indispensable- para un buen sistema de control presupuestal, si la empresa - ya los tiene instalados tanto mejor, pues de otro modo ten--- drán que establecerse a la mayor brevedad posible. Es ver--- dad que pueden desarrollarse presupuestalmente costos que -- sirvan como estándares, pero nunca es bueno tomar las cosas - a la ligera.

g).- Información Estadística y Económica.

La información estadística y económica juega un pa- pel muy importante en la labor de pronosticar el futuro de -- los negocios.

En México tenemos algunas organizaciones auxiliares de los negocios como por ejemplo tenemos la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, o - - - CONCAMIN y Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, o CONCANACO, Asociación de Banqueros de México, Asociación Mexi- cana de Instituciones de Seguros, Confederación Patronal de - México, Nacional Financiera, S. A., Banco Nacional de Comer--

cio Exterior, S. A., etc., estas son algunas de las organizaciones que pueden dar información de tipo estadístico y económico a las empresas.

Ahora que si la empresa cuenta con un departamento de análisis estadísticos y de mercados se deberá aprovechar al máximo para los fines del plan financiero; en caso contrario, habrá que establecer los contratos necesarios para recibir la mejor información disponible para pronosticar las condiciones generales de los negocios, la tendencia de las fuerzas económicas y las condiciones políticas que prevalecerán durante el período presupuesto.

#### h).- Informes de Control Presupuestal.

En los reportes que fluyen diariamente a las divisiones y a la gerencia, puede parecer que llenan convenientemente su misión y que no vale la pena discutirlos; sin embargo, cuando se investiga qué tan bien sirven a los fines del control presupuestal, se puede encontrar que no están mostrando satisfactoriamente el éxito con que cumple su misión cada uno de los funcionarios claves en la organización, y por lo tanto, no permiten otorgar crédito a quienes lo merecen ni corregir las deficiencias antes de que originen demasiadas pérdidas.

En la fase de investigación previa a la implantación del sistema de control presupuestal, muchas veces se encuen-

tra que hay numerosos informes que nadie aprovecha y que muchos otros no llegan a los funcionarios que podrían obtener mayor provecho de ellos. Una forma práctica de atacar el problema de los informes consiste en que el director del presupuesto y sus subordinados, preparen los informes que consideren necesarios para cada división y para la gerencia, que los discutan con los interesados y una vez que se hayan puesto de acuerdo se vean cuáles de los informes que están circulando llenan las necesidades, cuáles deben ser modificados para cumplir su cometido y cuáles deben descartarse completamente. Sabiendo de antemano los informes que generará el control presupuestal, se pueden crear las fuentes apropiadas de información mediante una planeación presupuestal enfocada a tal objetivo.

Los informes gráficos son el mejor vehículo para llevar el mejor mensaje del control presupuestal a los altos niveles administrativos, sabido es que no importa cuán bueno sea el trabajo si la forma de presentarlo no demuestra su bondad. Para el gerente de un negocio que tiene tantos asuntos importantes que tratar representa una pérdida de tiempo el recibir una masa de cifras que requieren tiempo y habilidad para entender su contenido, es por esto que se ha encontrado que la mejor forma de mostrar al gerente la comparación de las operaciones reales con las planeadas en el presupuesto, es mediante gráficas.

Estos informes gráficos son de gran utilidad e importancia porque ayudan a los altos funcionarios a seguir la marcha de las operaciones con una facilidad enorme, puesto que una ojeada basta para observar dos líneas o dos círculos o dos barras, etc., cosa que no se puede hacer con los informes numéricos.

Se pueden presentar tantas gráficas como se considere necesario, pero desde luego es conveniente reducirlas a aquéllas que abarquen los aspectos más interesantes del negocio y que realmente lleven un mensaje y que signifiquen -- una ayuda efectiva a los dirigentes para tomar decisiones en cada caso particular.

Estas gráficas deben contener información sobre -- los años anteriores si se quiere seguir la tendencia de cada aspecto del negocio que se compara, deben contener además de los datos reales y los del presupuesto expresados en cifras absolutas, las correspondientes cifras relativas como son relaciones entre utilidades y ventas, entre utilidades y capital, etcétera.

Es muy importante también mostrar en ellas los últimos pronósticos en cuanto a la situación real que se espera al final del año para poder compararla con la meta establecida en el presupuesto.

#### 4.2. ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

En toda empresa privada la elaboración del presupuesto se da en principio con el cómputo anticipado de los ingresos y posteriormente con los egresos por lo que dará principio con el Presupuesto de Ventas.

Las ventas constituyen la fuente principal de fondos; sobre el presupuesto de ventas descansan directamente las adiciones necesarias al activo de capital, el importe de los gastos a planear, las necesidades de mano de obra, el nivel de producción y otros importantes aspectos de las operaciones.

Desde luego, hay muchas dificultades técnicas y prácticas en la planificación de las cantidades de unidades de ventas y de los ingresos por ventas. A pesar de estas dificultades, no es raro encontrar actualmente que muchas empresas que operan en un medio demasiado complejo logran alcanzar un grado relativamente alto de exactitud en la planificación de las ventas. Es evidente que en estas empresas operan dos factores decisivos: 1) La dirección superior de la empresa dedica atención seria a la planificación de las ventas, como así mismo recursos suficientes para proporcionarles respaldo técnico-Esencial; 2) la dirección superior observa los planes de ventas resultantes como fines inequívocos a lograr, y desarrolla las normas y asigna los recursos necesarios para lograrlos. Con respecto al primer factor, parece que la dirección tiene que adoptar la posición de que, si le fuera imposible evaluar

los peligros de un negocio en cuanto a las posibilidades de ventas, entonces habría poco incentivo para la inversión adicional en el negocio o para la continuación de la empresa, - con excepción de los negocios especulativos que muchos directores e inversores prefieren evitar.

En armonía con el plan general de utilidades, hay que desarrollar planes de ventas tanto a largo plazo como a corto plazo. Así se observa comúnmente un plan de ventas a largo plazo de cinco años y un plan de ventas a corto plazo de un año. Muchas decisiones de la dirección incluyen grandes asignaciones de recursos que tienen una duración de muchos años. Los planes básicos y los empeños principales necesitan así mismo asignaciones irreversibles de recursos y - ámbitos largos de vida para su mayor eficiencia.

En general, es conveniente estudiar los planes de ventas a largo y a corto plazo -y los esfuerzos afines relacionados con su desarrollo- como actividades separadas. Sin embargo, ambos tienen que integrarse en forma directa porque el plan de utilidades a corto plazo enfoca con mucha precisión los planes de la dirección para el año inmediatamente - precedente al comienzo del plan de utilidades a largo plazo. Así pues, el plan de ventas a corto plazo se ajusta con el - plan a largo plazo en todos los aspectos principales. Como cuestión de enfoque práctico, muchas empresas programan la - consumación del plan de ventas a largo plazo como uno de los primeros pasos en el ciclo de planificación en conjunto. Por

ejemplo: una compañía que opera a base del año natural por lo general completará el plan de ventas a largo plazo, al menos de forma tentativa, para finales de junio, pues esto da suficiente tiempo anticipado para las consideraciones provisionales esenciales al desarrollo del plan completo de utilidades a corto plazo durante la última parte del año natural. Los planes de ventas a largo plazo normalmente se desarrollan en importes anuales, mientras que los planes de ventas a corto plazo se desarrollan de modo normal para el año por trimestres o mediante fraccionamiento mensual. El plan de ventas a largo plazo utiliza clasificaciones amplias de productos y normalmente se proyecta en función de unidades monetarias de poder adquisitivo constante.

Los planes de ventas a largo plazo de ordinario descansan mucho en análisis esmerados de los potenciales futuros del mercado, los cuales pueden edificarse sobre cimientos fundamentales de los cambios en la población, las proyecciones de la industria y finalmente las proyecciones de la compañía. Las proyecciones de la compañía se atemperan por las principales decisiones de estrategia a largo plazo de la dirección; estas decisiones expresan las medidas planificadas para poner en ejecución los objetos de largo alcance dictados por la dirección; de aquí que representen el intento de la dirección de controlar el futuro de la empresa mediante la planificación en función de las variables controlables y aprovechando las variables no controlables. La Estrategia de largo alcan-



ce de la dirección incluirá campos tales como la política para determinar los precios a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos y las innovaciones de los productos actuales, - las nuevas direcciones en los esfuerzos de comercialización, - la expansión de la capacidad productiva, la entrada en nuevas industrias, la expansión o los cambios en los canales de distribución y los patrones de costos.

La influencia de las decisiones de estrategia de la dirección se ejerce de modo explícito sobre el plan de ventas a largo plazo primordialmente a base de juicios. Así pues, - vemos en la planificación de ventas a largo plazo, por lo menos desde el punto de vista del pronóstico, la aplicación general de un modelo de tres etapas; 1) un modelo de pronóstico para la economía general; 2) un modelo de pronóstico para determinar las ventas totales en la industria, y 3) finalmente, un modelo único para evaluar el mercado potencial de la compañía.

Volvamos ahora nuestra atención más directamente al plan de ventas a corto plazo. Un enfoque muy común de las -- compañías respecto a los horizontes de tiempo es planear las -- ventas de doce meses en lo futuro, detallando inicialmente el plan por trimestres, y en cuanto al primer trimestre, por meses. Al final de cada mes o trimestre, el plan de ventas es -- estudiado y proyectado de nuevo añadiéndole un trimestre ( o -- un mes, según sea el caso ) futuro, y descartando el trimes-- -- tre que acaba de terminar. Así pues, los planes de ventas --

están generalmente sujetos a revisión y rectificación a una base trimestral. Con respecto al detalle de los productos, el plan de ventas a corto plazo por lo normal abarca un plan o proyección detallado en cuanto a cada producto principal -- y en cuanto a los grupos de productos menores. Las proyecciones a corto plazo normalmente se desarrollan en función de unidades físicas y en importes monetarios, sin ajustarlos por razón de los cambios en los niveles de precios. Los planes de ventas a corto plazo se estructuran por responsabilidades de distribución con fines de control. Los cambios de precios previstos durante el ejercicio deben incorporarse al plan de ventas. Los planes de venta a corto plazo de ordinario incluyen la aplicación de una escala amplia de análisis matemáticos y estadísticos meticulosos; sin embargo, el juicio de la dirección desempeña un papel especialmente importante en su determinación.

La cantidad de detalle en el plan de ventas, especialmente en el de distribución, es una función del medio y de las características de la compañía. Por supuesto, el plan de ventas a corto plazo debe incluir una cantidad considerable de detalle, mientras que el plan a largo plazo debe formularse solamente en términos generales. Al asentar la política relacionada con los detalles en el plan de ventas a corto plazo, hay ante todo la cuestión básica de la utilización de los resultados. El plan de ventas a corto plazo tiene especialmente que proporcionar los detalles necesarios para que

otros directores funcionales completen los componentes del -- plan de utilidades, ésto es: los directores de producción ne- cesitarán detalles suficientes para planear las corrientes -- de producción y las necesidades de capacidad de la fábrica; - el ejecutivo financiero necesitará detalle suficiente para -- evaluar y planear corrientes de efectivo, costos por unidad - de productos, necesidades de inventarios, y así sucesivamente.

La cantidad de detalle depende también del tipo de- industria, el tamaño de la empresa, la disponibilidad de re- cursos y la utilización de los resultados por parte de la di- rección.

Por lo tanto la planificación de ventas abarca és-- tas dos dimensiones de tiempo; 1) la planificación de las --- ventas a largo plazo, y 2) la de las ventas a corto plazo. La dimensión de tiempo de cada uno de estos componentes necesa-- riamente tiene que estar de acuerdo con la dimensión de tiem- po utilizada en la planificación periódica de la empresa. -- Con objeto de evitar ciertas concepciones erróneas, que pare- cen prevalecer mucho, es útil estudiar la planificación de -- ventas como una serie de componentes que pueden generalizarse como sigue:

Componentes en la planificación de ventas:

Establézcase el cimiento mediante el desarrollo de:

1.- Los fines de la empresa

- 2.- Las tendencias de la empresa.
- 3.- Los pronósticos de ventas.

Constrúyase el plan de ventas mediante el desarrollo de:

- 4.- Un plan de promoción y publicidad.
- 5.- Un plan de gastos de ventas.
- 6.- Un plan de distribución.

A continuación comentaré las principales relaciones entre ellos. El primer objeto del plan de ventas es expresar el mejor juicio de la dirección sobre los ingresos futuros - por ventas basados en: 1) el conocimiento actual de la compañía; 2) el medio; 3) el efecto sobre la firma de los fines - de la empresa, y 4) la estrategia de la dirección, tanto a largo como a corto plazo. Entonces se cumple este propósito - mediante el empeño decidido de la dirección de poner en ejecución medidas dinámicas a lo largo del horizonte de tiempo afectado para lograr los fines específicos en el plan de ventas. - Los fines de la empresa proporciona las metas generales alrededor de las cuáles se desarrolla el plan de ventas; la estrategia de dirección proporciona una base para los criterios sobre el efecto de las medidas dinámicas de la compañía; el pronóstico de ventas proporciona proyecciones técnicas de la demanda de los consumidores disponibles con determinadas hipótesis, y los planes de gastos de promoción, publicidad y ventas presentan las asignaciones planeadas de recursos necesarios para lo-

grar el volúmen de negocios que se incluye en el producto final: el plan de distribución. El plan de distribución entonces representa las expectativas de volúmen de ventas y de ingresos por ventas de la dirección, que ha de generarse por la asignación planeada de los recursos de la compañía en el esfuerzo de ventas. Para resumir: el plan de ventas, en conjunto, representa básicamente la porción generadora de ingresos del plan completo de utilidades. El plan de ventas abarca tres subpresupuestos: el plan de distribución, el plan de promoción y publicidad y el plan de gastos de venta.

La enumeración anterior de los componentes no pretende sugerir que deben desarrollarse en un orden cronológico particular.

Esto no obstante, dependiendo de circunstancias particulares, algunos aspectos de planificación de ventas tienen que seguir cierto orden y otros aspectos tienen que ser concomitantes. Por ejemplo: el desarrollo de los objetivos y estrategias generales de la empresa normalmente deben ocurrir a principios del proceso de planificación. El desarrollo de los pronósticos de ventas debe hacerse al comienzo del ciclo de planificación. Siguiendo a éstos, la expectativa normal sería un desarrollo simultáneo de los planes de promoción y publicidad, de los planes de gastos de ventas y los planes de distribución, porque cada uno de estos subpresupuesto tienen efectos sobre los otros. Es sólo cuando se desarrollan estos subplanes y se armonizan entre sí que podemos decir

que el plan de ventas es completo y está listo para la aprobación por parte de la dirección. Una vez aprobado el plan de ventas por la dirección superior, se distribuye entre las -- otras unidades funcionales y divisionales de la empresa, de - manera que sus componentes particulares de plan de utilidades puedan construirse alrededor de este cimiento.

La estrategia de fijación de precios es una parte - vital de la planificación de ventas. Es sabido que los pre-- cios de venta y los volúmenes de ventas son interdependientes. En vista del hecho de que el volumen y el precio de venta es-- tán irrevocablemente unidos, se plantea un problema complica-- do a la dirección, por lo general, toda empresa. Así pues, - hay que considerar dos relaciones básicas que afectan al plan de ventas: 1) la estimación de la curva de demanda; es decir: - el límite hasta dónde varía el volumen de ventas a diferentes precios de oferta, y 2) la curva del costo por unidad, que va ría con el nivel de producción. Así, las relaciones de pre-- cios, costos y volúmenes tiene un efecto importante sobre la estrategia directiva que debe adoptar la empresa.

Hay una relación contrastante, obvia, pero frecuen-- temente pasada por alto, que debe analizarse a fondo en el de sarrollo de la estrategia de fijación de precios. Un aumento en el precio de venta sin cambio resultante en el volumen se refleja peso a peso en las utilidades antes de los impuestos-- sobre la renta; alternativamente, un aumento en el volumen -- de ventas sin aumento en el precio de venta se refleja en los

beneficios antes del impuesto sobre la renta sólo por la diferencia entre el importe de las ventas y los costos variables - por unidad de producto. Para ejemplificar de una forma sencilla, supongamos que una empresa está considerando su estrategia de precios y volúmen en cuanto a uno de los productos vendidos.

El plan inicial de ventas indicaba un volumen potencial de 8,000 unidades a \$ 3.00 por unidad con costo conexos - ascendentes a \$ 7,000.00 en los fijos y \$ 8,000.00 en los variables.

La dirección llegó entonces a la conclusión provisional de que el plan de ventas era inadecuado para alcanzar los fines de la empresa, y como consecuencia está considerando, -- bien: 1) aumentar el precio 10 por ciento, o 2) aumentar el volumen 10 por ciento sin cambio en el precio. A los fines ilustrativos supongamos que pueden seguirse ambas directrices de -- manera real. El análisis directo y simple de las tres opciones podfa ser como sigue:

Unidades	8,000	8,000	8,800
Precio de venta por unid.	\$ <u>3.00</u>	\$ <u>3.30</u>	\$ <u>3.00</u>
Ingresos por Ventas	<u>24,000</u>	<u>26,400</u>	<u>26,400</u>
Costos:			
Fijos.	7,000	7,000	7,000
Variables	<u>8,000</u>	<u>8,000</u>	<u>8,800</u>
Total de costos	<u>15,000</u>	<u>15,000</u>	<u>15,800</u>
Utilidad antes de Imp.	<u><u>9,000</u></u>	<u><u>11,400</u></u>	<u><u>10,600</u></u>

Los directores experimentados saben que una estrategia de precios que está significativamente por debajo de los precios de competencia dentro de la industria causará estragos en la empresa y en cierta medida en la industria.

La mejor protección en la estrategia de precios es que la dirección quede envuelta y comprometida a fondo en el desarrollo de un plan de ventas realista del tipo examinado en este estudio.

Los precios tienen que analizarse no sólo con relación en los costos, sino también en relación con la competencia directa, la industria y las áreas geográficas. En general, los precios tienen que estar en concordancia con el mercado y en relación con la calidad del producto ofrecido. Además de los análisis a fondo de los precios, en muchos casos deben tenerse en consideración las opiniones del personal de ventas. Los supervisores de ventas y hasta los vendedores pueden estar bien situados en determinadas circunstancias para evaluar el efecto de un cambio de precios sobre el volumen físico previsto.

Un tema muy favorecido por algunos en la utilización de una delimitación de precios basada en los costos variables del producto y no en las características del costo total de la empresa de que se trate. Los economistas académicos se inclinan a sugerir este tipo de estrategia de fijación de precios; sin embargo, los hombres prácticos en negocios



han encontrado desde hace mucho tiempo que una estrategia de fijación de precios desarrollada de acuerdo con esto crea -- pronto una industria enferma y anuncia una ruina a largo plazo para su empresa en particular. En ciertas circunstancias puede demostrarse que el ingreso recibido por la venta de un producto por encima del costo variable de producirlo y dis-- tribuirlo aumentará las utilidades totales de una empresa -- sin embargo, el argumento por lo general pasa por alto los - efectos a largo plazo de tal estrategia sobre el mercado y - la industria. Para ilustrar el punto de manera sencilla, supongamos que una compañía está vendiendo su único producto - a \$ 60.00 por unidad.

Supongamos, además, que la compañía vende 2,000 -- unidades durante el período, y que a una producción de 2,000 unidades, los costos fijos ascienden a \$ 35.00 por unidad -- y los costos variables a \$ 30.00 por unidad. De esta manera, durante el período la compañía tendría una utilidad de - - - \$ 50,000.00

Supongamos ahora que ha sido propuesta una estrategia de precios que se acomode a un nuevo cliente que pagará \$ 40.00 por unidad en la compra de 1,000 unidades. Supondremos también que la capacidad de la fábrica es suficiente para producir las 3,000 unidades del artículo. La propuesta - especifica que, dando por asentado que se acepta la proposición del nuevo cliente, la utilidad neta total después de --

cumplimentado el contrato será de \$ 60,000.00

La propuesta puede sintetizarse como sigue:

	Mercado Actual	Nuevo Cliente	Mercado Total
Precio de venta por unidad	60	40	
Volumen de venta-Unidades.	<u>2,000</u>	<u>1,000</u>	<u>3,000</u>
Total de ingresos por ventas	<u>180,000</u>	<u>40,000</u>	<u>220,000</u>
Costos:			
Fijos	70,000		70,000
Variables	<u>60,000</u>	<u>30,000</u>	<u>90,000</u>
Costos totales	<u>130,000</u>	<u>30,000</u>	<u>160,000</u>
Utilidad neta antes de Imp.	<u>50,000</u> =====	<u>10,000</u> =====	<u>60,000</u> =====

Por tanto, la propuesta y su correspondiente análisis se basan en la premisa de que: 1) El mercado actual cargará -- con todos los costos fijos, y 2) el nuevo contrato no tendrá -- efecto alguno sobre el volumen ni el precio del mercado actual. Evidentemente, si esta última hipótesis fuera sensata, la es-- trategia de precios sugerida sería apropiada tanto a corto co-- mo a largo plazo; si no fuera así, sería una estrategia muy po-- co conveniente.

Los pasos que deben darse al desarrollar un plan de -- ventas en una compañía en particular tienen que depender de -- las características de la misma y del medio en que opera. Se--

puede generalizar presentando los siguientes pasos principales en la planificación de ventas:

Colocar los cimientos:

- 1.- Evaluación de las variables pertinentes que afectan a la empresa.
- 2.- Establecimiento de los objetivos generales de la empresa.
- 3.- Desarrollo de las directrices a largo plazo de la empresa. Actividades de pronóstico de ventas:
- 4.- Análisis y evaluación económicos de las condiciones económicas futuras a base nacional y hasta internacional. En general, son tres los enfoques usados por las empresas al evaluar y pronosticar las condiciones económicas generales. Un enfoque usado por muchas firmas es formar un grupo de plana mayor especial para el análisis económico. El personal de este grupo está integrado casi todo él por economistas y estadísticos especialmente adiestrados y con experiencia en esta clase de trabajo. Otro enfoque implica una dependencia principal de la asistencia profesional externa para guiar y ayudar en la evaluación del panorama económico general en cuanto afecta a la empresa. Un tercer enfoque gira alrededor del "juicio considerado" de los ejecutivos superiores, con poco o nada de análisis estadísticos

y económicos formales hechos en la empresa.

- 5.- Pronósticos y análisis de la industria para determinar los potenciales futuros. Estos tipos de análisis pueden seguir el patrón general -- bosquejado inmediatamente antes para los análisis económicos más generales.
- 6.- Análisis de los resultados de las ventas pasadas de la empresa por períodos intermedios, -- productos, territorios de ventas, clientes, -- tamaño de los pedidos, vendedores y así sucesivavamente. No es raro realizar una encuesta entre los principales clientes de la compañía -- con el fin de evaluar demanda total para un -- período específico en lo futuro.
- 7.- Desarrollo de pronósticos de ventas basados en los análisis precedentes, de ordinario por los especialistas de plana mayor.

Aplicación de los criterios de la dirección:

- 8.- Evaluación por la dirección de las limitacio--nes de la compañía, tales como la capacidad de la fábrica, la disponibilidad de personal, los recursos de capital y la obtención de suminis--tros y materiales.
- 9.- Establecimiento de las políticas de la empresa respecto a estrategias que afectarán las expec

tativas de ventas. Ejemplos de esas políticas son las decisiones concernientes a los programas de publicidad y promoción, el desarrollo de personal vendedor, la expansión de los productos, la expansión de los territorios, la investigación, la política de precios y las erogaciones por las actividades de obtener y llenar pedidos.

- 10.- Aplicación de los criterios y decisiones de la dirección al pronóstico de las ventas para desarrollar un plan de ventas provisional que comprenda el plan de promoción, el de gastos de ventas y de distribución.
- 11.- La comprobación financiera de los efectos sobre las utilidades de los planes provisionales de ventas y los ajustes resultantes.
- 12.- Desarrollo de un plan final de ventas aprobado por la dirección ejecutiva.
- 13.- Distribución del plan de ventas aprobado por la dirección ejecutiva a las otras funciones apropiadas del negocio para usarlo como base de la planificación posterior.

La selección del método o combinaciones de métodos a usar en una empresa en particular influirá necesaria y significativamente en la anterior lista de pasos. El método o métodos seleccionados condicionarán también la importancia re

lativa de determinados pasos.

En las empresas más grandes hay, por lo general, un grupo de investigación de mercados que es primordialmente responsable de las actividades generales y especializadas comprendidas en la pronosticación de ventas. Pueden realizarse análisis de mercados tanto cualitativos como cuantitativos. Aunque se utilice un grupo de investigación de mercados o de análisis económico que comprenda personas muy competentes, todavía tienen que aplicarse las impresiones de juicio de la dirección al traducir sus producciones (pronósticos) a programas de ventas y compromisos de la empresa. En los negocios más pequeños, de ordinario no es posible tener un grupo de investigación de mercados separado; en tal caso, los ejecutivos de ventas y otros directores tienen que asumir la responsabilidad directa de esta función analítica.

Fundamentalmente, los estimados de ventas pueden originarse: 1) sobre el terreno ( del personal de ventas ); 2) en la oficina principal (ejecutivos de ventas y grupos de investigación de mercados). Las encuestas tienden a demostrar que en las empresas grandes los estimados casi siempre se originan en la oficina principal, mientras que en los negocios más pequeños tienden a originarse sobre el terreno. En uno u otro caso, tanto el personal sobre el terreno como la oficina principal deben tener una responsabilidad definida en la formulación de los planes finales de ventas.

Uno de los factores más importantes en la pronosticación de ventas es el análisis de las ventas pasadas de la empresa por espacios de tiempo, productos, territorios y zonas de venta, vendedores, etc. Por consiguiente, es esencial que se mantengan registros de contabilidad que informen sobre las ventas tanto en unidades como importes para esas y otras clasificaciones pertinentes. Si puede disponerse fácilmente de tal información, se cuenta con la base principal para hacer una pronosticación intencionada de las ventas, pues los resultados pasados son generalmente el mejor indicador de lo que puede hacerse en un futuro inmediato. Sin embargo, el análisis de las ventas pasadas es sólo un paso en el desarrollo de un plan de ventas realista.

Un factor importante que hay que considerar antes de que se apruebe el plan de ventas es el de las posibilidades internas de la compañía durante el período cubierto por el plan de ventas.

Hay cuatro factores principales que conciernen a las posibilidades internas que pueden influir en el plan de ventas:

- 1.- Capacidad de la fábrica para su operación económica.
- 2.- Disponibilidad de personal.
- 3.- Adecuación de materias primas y suministros.
- 4.- Disponibilidad de capital.

Estos cuatro factores sugieren la importancia de la coordinación con los jefes de otras zonas funcionales al desarrollar un plan de ventas realista.

La capacidad de producción es a menudo un factor decisivo al fijar los estimados de ventas; su evaluación incluye al superintendente de la fábrica y a otros individuos responsabilizados con las adiciones al activo de capital.

No tiene utilidad práctica planificar una cantidad de ventas mayor que la que puede fabricarse, ni es aconsejable en general operar la fábrica por encima de su capacidad económica. El presupuesto de adiciones al activo fijo se ve así implicado en el plan de ventas porque una nueva capacidad, una redistribución y unas reparaciones extraordinarias en la fábrica necesitan a menudo consideración especial. El plan de ventas exige frecuentemente un estudio completo de la capacidad de la fábrica.

La disponibilidad de personal puede ser un factor muy decisivo al determinar la cantidad de artículos que puede producirse y por esto, venderse. Este factor puede aplicarse a toda clase de personal, pero es más probable que sea decisivo con respecto al personal supervisor y a los trabajadores muy diestros. Esta situación plantea al director de personal un posible problema en cuanto a la contratación y adiestramiento de empleados, especialmente si no hay un aumento importante en las ventas y la producción. El costo de adiestrar -



al personal nuevo o de reemplazo es a menudo un factor decisivo. Un volumen de ventas significativamente reducido puede de igual manera crear serios problemas de personal.

La adecuación o suficiencia de fondos para adiciones al activo fijo y al capital circulante es también de gran importancia en la planificación directiva. Esta consideración incluye al tesorero de la compañía en la planificación de ventas porque origina el problema de financiar la producción, las adiciones al activo fijo y los esfuerzos de ventas implícitos en el plan de ventas. Además de la adecuación de capital, existe también la cuestión de la liquidez. Se necesita efectivo para erogaciones capitalizables, nóminas, materias primas, inventarios, gastos, obligaciones y dividendos, y, sin embargo, puede ocurrir que las ventas no proporcionen suficiente efectivo disponible si las hechas a crédito son elevadas y los cobros son lentos.

A no ser que se reconozcan y se tomen en consideración estas limitaciones internas y el momento oportuno de hacerles frente, el plan de ventas puede no ser realista.

#### Ilustración del Plan de Ventas.

El plan de ventas es el paso inicial en la preparación del presupuesto de la Compañía Don Quijote, S. A. El plan de ventas incluye tres partes distintas: 1) el volumen de ventas proyectado a un precio de venta por unidad estima-

do para cada producto; 2) el plan de promoción de ventas (cos-  
tos de publicidad y otros gastos de promoción) y 3) el plan -  
de gastos de venta (remuneraciones a los vendedores y otros -  
costos de obtener y llenar los pedidos). La Compañía Don - -  
Quijote, S. A. vende dos productos llamados X y Y en tres dis-  
tritos de ventas (llamdos Sur, Este y Oeste). El plan de ven-  
tas en todos los aspectos es responsabilidad directa del ge-  
rente a cargo de las ventas. Este presenta al comité ejecuti-  
vo, en una reunión de planificación, un plan de ventas que es  
provisionalmente aprobado por el presidente después de recti-  
ficarlo de acuerdo con los criterios del comité ejecutivo.

El detalle del presupuesto anual de ventas de la --  
compañía para el ejercicio que termina el 31 de diciembre de-  
197X (según fue aprobado) se presenta en el Estado 1.

ESTADO 1  
 COMPANIA DON QUIJOTE, S. A.  
 PLAN DE VENTAS  
 Por Productos y Por Distritos.  
 Año que termina el 31 de Diciembre de 197X.

RESPONSABILIDAD.	TOTALES	PRODUCTO X		PRODUCTO X	
		UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR
		(Entrada)		(Entrada)	
Distrito de ventas sur .X-\$5.00: Y -\$2.00* Ref. (entr.)	\$2.120.000	340.000	\$1.700.000	210.000	\$ 420.000
Distrito de ventas este X-\$5.10: Y -\$2.10* (entr )	2.907.000	500.000	2.550.000	170.000	357.000
Distrito de ventas oeste X-\$5.10: Y -\$2.10* (entr)	1.068.000	160.000	816.000	120.000	252.000
<b>T O T A L E S .</b>	<b>\$6.095.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>\$5.066.000</b>	<b>500.000</b>	<b>\$1'029.000</b>

Presupuesto de Producción. Al desarrollar un plan de utilidades completo, las necesidades del plan de ventas -- hay que convertirlas a actividades de las otras funciones --- principales que respaldan dicho plan de ventas. En el caso -- de una compañía de servicios, el plan de ventas tiene que tra-- ducirse a necesidades de capacidad de prestación de servicios; en una empresa comercial al por mayor o al por menor, el plan de ventas tiene que traducirse a necesidades de compras de -- mercancías, y en el caso de una empresa manufacturera, el --- plan de ventas tiene que convertirse a necesidades de produc-- ción.

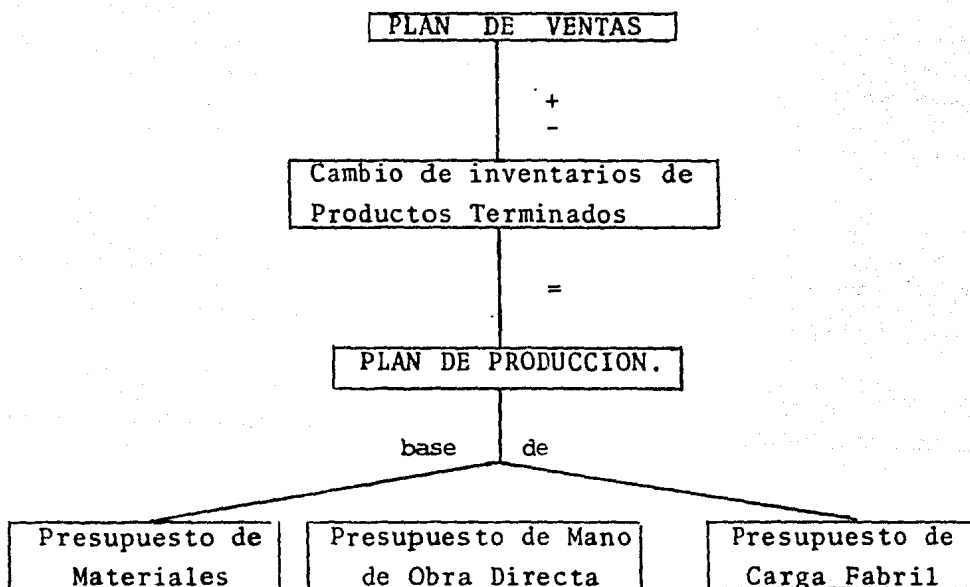
El plan de distribución, o comercial, especifica -- el volumen planeado de cada producto por segmentos de tiempo-- durante todo el período de planificación a corto plazo.- El -- paso siguiente en una empresa manufacturera es desarrollar un presupuesto o plan de producción. Esto supone la adopción -- de políticas relativas a los niveles de producción convenien-- tes, la utilización de las instalaciones productivas y los -- niveles de inventarios (inventarios de productos terminados - y productos en proceso de fabricación). Las cantidades (uni-- dades) exigidas por el plan de distribución, ya ajustadas pa-- ra que estén en concordancia con la política de producción -- e inventarios dan el volumen de artículos que habrán de fabri-- carse por productos y por espacios intermedios de tiempo.

Así, el presupuesto de producción puede formularse como sigue:  $VOLUMEN DE VENTAS + VARIACIONES EN INVENTARIOS = NECESIDADES DE PRODUCCION.$

Figura No. 1

Planificación de las operaciones fabriles.

Planificación de la Producción.



Las variaciones en inventarios pueden ser positivas o negativas. La figura No. 1 presenta diagramáticamente la corriente de las actividades de planificación desde las ventas hasta el plan del ejecutivo de producción.

Después de completarse, el plan de distribución debe entregarse al ejecutivo de producción, que es el funciona-

rio responsable de convertirlo en un programa de producción - equilibrada ajustado a las políticas empresariales y sujeto a ciertas limitaciones internas. La planificación, la programación y el despacho de la producción real en todo el año son funciones del departamento de producción; por tal razón, es esencial que la responsabilidad en cuanto a la planificación y el control de estas funciones recaiga en los ejecutivos de producción. Estos ejecutivos tienen conocimiento de primera mano de la capacidad de la fábrica y de la capacidad de su personal, la disponibilidad de materiales y la situación de la producción.

Aunque la responsabilidad recae directamente sobre los ejecutivos de producción, hay que considerar las políticas de la dirección superior en cuestiones tales como niveles de inventarios estabilidad de la producción y adiciones al activo fijo (capacidad de la fábrica). Un programa de producción equilibrado y coordinado de ordinario exige cuidadosa atención de la alta dirección, especialmente cuando hay producción en muchas fábricas que exige la determinación del lugar de producción y su fecha.

Con respecto a la planificación de la producción, confrontaremos la necesidad de planear un equilibrio óptimo entre ventas, inventarios y producción. El problema es complejo, porque de las tres variables solamente se conoce el volumen de ventas planeado.

Si no se obtiene el equilibrio óptimo en la planificación de este triángulo de operaciones, pueden resultar afectados adversamente muchos otros aspectos del plan de utilidades. Para una fabricación económica se necesita un programa de producción bien nivelado. De la uniformidad de los productos y de los niveles estables de producción de ordinario resultan costos de producción más bajos. Los gerentes de ventas son generalmente enérgicos al solicitar nuevos productos y cambios en los antiguos.

Puede hacer presión, tanto por parte de los ejecutivos de ventas como de los de producción, a favor de altos niveles de inventarios. Por lo tanto, es esencial que haya coordinación entre los planes de ventas, los planes de producción y las políticas de inventarios. El presupuesto de producción y las políticas de inventarios proporcionan la base para obtener esta coordinación.

El presupuesto de producción es un estimado de la cantidad de artículos que hay que fabricar durante el período del presupuesto. Al desarrollarlo, el primer paso es trazar políticas concernientes a los niveles de inventarios. El siguiente paso es determinar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el período presupuestario. El tercer paso es distribuir o prorratear esta producción entre los períodos intermedios.

El presupuesto de producción es el paso inicial en la preparación del presupuesto de las operaciones de fabricación. Además del presupuesto de producción hay otros tres presupuestos principales relativos a la fabricación: 1) el presupuesto de materiales, que incluye las necesidades estimadas de materias primas; 2) el presupuesto de mano de obra, que indica la cantidad y el costo de la mano de obra directa, 3) el presupuesto de gastos de fabricación o de carga fábrica, el cual comprende todos los costos de fabricación exceptuando materiales directos y mano de obra directa.

El plan de producción no persigue establecer la cantidad y fechas precisas de la producción que ocurrirán durante el período del presupuesto.

El presupuesto de producción representa más bien la conversión del volumen de ventas planeado en el volumen de producción planeado como base para planificar los distintos aspectos de la función de fabricación: necesidades de capacidad de fábrica, necesidades de materias primas, fechas de las compras, necesidades de mano de obra y sus costos y gastos directos de fabricación.

Estas últimas partidas sólo pueden planearse eficazmente sobre la base de un estimado realista del volumen de producción.

En general, la producción en situaciones de fabri-



cación es: 1) para entrega directa; 2) para almacenar; 3) en parte para entrega directa y en parte para almacenar. Desde el punto de vista de la producción, la tercera situación -- es deseable, porque el inventario de productos terminados -- proporciona un colchón para equilibrar las necesidades de -- ventas con niveles de producción convenientes.

El presupuesto de producción debe desarrollarse, - siempre que sea posible, en función de unidades físicas de - productos terminados. Por lo tanto, cuando es posible plani- ficar el volumen de ventas por unidades y también por impor- tes, la preparación del presupuesto de producción se simpli- fica.

Al desarrollar el plan de producción, los ejecuti- vos de la fabricación se enfrentan con el problema de nive- lar las ventas, los inventarios y la producción de manera -- que los costos totales más bajos posibles sean el resultado. Para lograr un equilibrio óptimo es esencial la cuidadosa -- consideración de varias cuestiones subsidiarias, aunque sig- nificativas.

No puede recalcarse demasiado la importancia de -- este aspecto de la planificación de la producción porque --- afecta a muchas decisiones relativas a costos, asignaciones- de capital, empleados, y así sucesivamente.

Las decisiones necesarias a desarrollar un plan -- de producción son:

- 1.- Determinación de las necesidades totales de producción durante el período del presupuesto.
- 2.- Determinación de las políticas de inventarios - relativas a los productos terminados y productos en proceso de fabricación. Las políticas sobre inventarios deben formularse con alguna decisión.
- 3.- Determinación de las políticas sobre capacidad de la fábrica, tales como los límites de las -- desviaciones permisibles respecto de un nivel - de producción estable durante todo el ejercicio.
- 4.- Determinación de la suficiencia de las instalaciones manufactureras.
- 5.- Determinación de la disponibilidad de materias-primas, componentes comprados y mano de obra.
- 6.- Determinación del efecto de la duración del proceso de fabricación.
- 7.- Determinación de los lotes o tandas económicos.
- 8.- Determinación de las fechas de producción durante el ejercicio.

El enfoque a usar por determinada empresa debe depender de su tamaño y, lo que es más importante, de las características de sus procesos de fabricación.

Los ejecutivos de la producción tienen que traducir las cantidades de unidades solicitadas en el plan de ventas -

a necesidades de unidades de producción durante el ejercicio de cada producto a la vez que toman en consideración las políticas de la dirección sobre inventarios.

Debido a que el plan de producción se desarrolla antes del fin del ejercicio corriente, el inventario inicial de productos terminados ha de ser estimado. El estimado se basa en la posición relativa del inventario en la fecha en que se está preparando el presupuesto y se ajusta respecto de las -- operaciones planeadas para obtener el saldo del ejercicio corriente normalmente habrá poca dificultad en estimar este inventario con exactitud razonable.

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diverferentes y a menudo incongruentes:

Ventas - Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Producción - Se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón permisiblemente grande de inventario de productos terminados facilita niveles de producción estables.

Compras - Las compras elevadas minimizan los costos

por unidad y los gastos de compra en general.

Financiación - Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión y disminuyen los costos de manter inventarios.

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser: 1) planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios, y 2) a través del control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado. Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: - un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e -- inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción. Un aspecto importante de la planificación y el control de inventarios es que éstos sirven para absorber la diferencia en surtido entre el volumen de -- ventas y los niveles de producción.

La planificación y el control de los inventarios -- son dos de los problemas de dirección más descuidados. El -- descuido tiene a menudo como resultado una escasez grave de -- mercancías y la imposibilidad consiguiente de hacer frente a las fechas de entrega de las ventas o, inversamente, existencias demasiado exageradas de determinados renglones.

Al desarrollar las exigencias de la producción, hay que dar consideración a los inventarios de productos termina-

dos y de productos en curso de fabricación. Es imposible desarrollar un programa de producción satisfactorio sin políticas definidas de inventarios, y una de las principales ventajas de presupuestar la producción es que obliga a considerar por anticipado el problema de los inventarios.

Las políticas de inventarios deben incluir: 1) la imposición de patrones de inventarios, tales como límites mínimos y máximos o rotaciones, y 2) la aplicación de técnicas y métodos que aseguren su concordancia con patrones de inventarios seleccionados. El uso de presupuestos exige que se formulen estándares de inventario y que se provea la comunicación de las variaciones de los niveles reales de inventarios con respecto a los niveles estándares de mes en mes.

Al determinar las políticas de inventarios en cuanto a los productos terminados, la dirección tiene que considerar estos importantes factores:

- 1.- Cantidades necesarias para hacer frente a las exigencias de las ventas.

Este problema incluye la consideración del presupuesto de ventas y la estacionalidad correspondiente de la demanda. Los ejecutivos del departamento de ventas tienen que estar responsabilizados directamente con esta consideración.

- 2.- Carácter perecedero de los artículos.
- 3.- Duración del período de producción.

- 4.- Instalaciones de almacenamiento.
- 5.- Suficiencia de capital para financiar el costo de producir el inventario con alguna anticipación a las ventas. No es raro encontrar que hay capital circulante en exceso atado en inventarios.
- 6.- Costo de mantener el inventario. Con frecuencia hay numerosos e importantes costos relacionados con el almacenamiento de grandes cantidades de artículos. Los principales costos de mantenimiento incluyen mano de obra, seguros, impuestos, alquileres, depreciación, transporte y manipulación extraordinaria.
- 7.- Protección contra las escaseces de materias primas.
- 8.- Protección contra las escaseces de mano de obra.
- 9.- Protección contra los aumentos de precios.
- 10.- Riesgos incluidos en los inventarios.
  - a. Baja de precios.
  - b. Antiguamiento de las existencias.
  - c. Peligros de pérdidas accidentales y robos.
  - d. Falta de demanda.

Algunos de estos factores se neutralizan entre si; la cuestión es que una buena política de inventarios tiene que reflejar un equilibrio óptimo de costo entre estos facto

res.

Con objeto de ilustrar algunas expresiones de políticas de inventarios adicionales, a continuación se presentan algunos ejemplos simplificados.

Supóngase que el presupuesto de ventas pide 1,200,000 unidades del producto K. Supóngase luego que después de una cuidadosa consideración de los factores importantes que afectan a las necesidades de inventario, la dirección ha especificado un nivel normal de inventario de dos meses de abastecimiento basado en el promedio anual. El abastecimiento para dos meses será de 200,000 unidades ( $1,200,000=2/12$ ). Aunque sencilla y directa, esta política sería rígida; en consecuencia, podría ser poco realista si las ventas son estacionales.

Para ilustrar un enfoque menos rígido, supóngase que la política de inventario es un abastecimiento de dos meses para el inventario inicial basado en un promedio móvil de salidas de meses. Este enfoque proporciona un nivel fluctuante de inventario en concordancia con las demandas estacionales de ventas, según se demuestra a continuación:

	Unidades a- vender pre- supuestadas	Promedio - móvil de - tres meses	Inventa- rio Ini- cial.
Diciembre (realizado en el ejercicio precedente)	82,000		
Enero	85,000	85,667	171,334
Febrero	90,000	90,000	180,000
Marzo	95,000		
etc.			

Algunas empresas emplean una rotación de inventario estándar como base para fijar niveles de inventarios. La rotación de inventario se calcula dividiendo las unidades salidas entre las unidades en inventario. Para ejemplificar el procedimiento, supongamos que durante el ejercicio se presupuestan ventas de 150,000 unidades de determinado producto -- y que el inventario medio durante el ejercicio se presupuestó en 50,000 unidades.

La rotación de inventario se calcula como sigue:

$$\frac{150,000}{50,000} = 3 \text{ rotaciones durante el ejercicio.}$$

Sin que importe el enfoque usado al especificar estándares de inventario, es esencial que: 1) se formulen y mantengan al corriente políticas de inventario definidas; 2) se asigne a individuos específicos la responsabilidad de la planificación y el control de los inventarios; 3) se desarrollen procedimientos de contabilización de inventarios y 4) se dise



ñe un sistema de informes para comunicar a la dirección la si tuación del control de inventarios.

#### Ilustración del Presupuesto de Producción.

Una vez terminado el plan provisional de ventas, el siguiente paso en la confección del plan de utilidades a corto plazo para la Compañía Don Quijote, S. A.; es el desarrollo del plan de producción ( presupuesto de producción). El plan de producción incluye la determinación del número de cada producto que habrá de fabricarse para hacer frente a las necesidades de ventas planeadas y para mantener los niveles planeados de inventarios de productos terminados. La determi nación de las necesidades de productos terminados. La determinación de las necesidades de producción exige una decisión adicional sobre los datos en que habrán de basarse; esto es: la política con respecto a los niveles de inventarios de productos terminados que han de mantenerse. Así, el detalle del presupuesto de producción se muestra en el estado 2 y que se confeccionó utilizando las estipulaciones de ventas del estado 1. En este punto no consideramos la política sobre inventarios excepto para suponer que los inventarios finales mostrados en el estado 2 están en armonía con la política sobre inventarios aplicada por la dirección.

Como la planificación y programación de la producción son una función fabril que implica la determinación del importe de los productos a fabricar y la fecha de esa produc-

ción, el plan de producción es la responsabilidad primordial del gerente de producción de la Compañía Don Quijote, S. A.- El producto X se elabora en los tres departamentos de producción de la fábrica y el producto Y se elabora en los departamentos de producción 1 y 3 solamente.

Como se podrá advertir en el estado 2 se ha omitido el inventario de productos en proceso de fabricación. Esta omisión fue posible porque se supuso que este inventario permanecería sin cambio durante el ejercicio presupuestario. Supóngase que los inventarios de productos en proceso de fabricación han de ser: producto X, nada: producto X, 10,000 - unidades a lo largo de todo el ejercicio.

ESTADO 2 .  
 Compañía Don Quijote, S. A.  
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION  
 Por unidades de Productos.

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

	Ref.	PRODUCTOS (UNIDADES)	
		X	Y
Unidades necesarias para sa- tisfacer el presupuesto de ventas.	1	1.000.000	500.000
Más el inventario final de- productos terminados desea- dos, el 31 de diciembre de de 197X.		<u>200.000</u>	<u>120.000</u>
Total de unidades nece- sarias.	(Entrada)	1.200.000	620.000
Menos el inventario inicial de productos terminados, el 1o. de enero de 197X	3	<u>240.000</u>	<u>100.000</u>
Producción planeada para 197X		960.000	520.000
		=====	=====

En vista del hecho de que el inventario de productos terminados, en unidades, se desarrolla al mismo tiempo que el plan de producción, es apropiado ahora preparar un presupuesto de inventarios de productos terminados similar al del estado 3.

ESTADO 3.

Compañía Don Quijote, S. A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS.

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

	<u>PRODUCTO X</u>	<u>PRODUCTO Y</u>
	<u>UNIDADES</u>	<u>UNIDADES</u>
1o. de enero.	240,000	100,000

Presupuesto de Materias Primas. Tan pronto como en el plan de producción se especifiquen las unidades de cada producto a fabricar, el paso siguiente al planear el programa de fabricación incluye la consideración de las diversas necesidades de producción y sus costos de materiales directos.

Para garantizar que las materias primas estarán disponibles en las cantidades y tiempo requeridos y para planificar el costo de las mismas, es esencial que el plan anual de utilidades incluya: 1) presupuestos detallados que especifiquen las cantidades y el costo de los materiales necesarios, y 2) un presupuesto de las compras de materias primas.

El presupuesto de materiales trata solamente de las cantidades de unidades (no del costo) de los materiales directos; los suministros y los materiales indirectos deben por lo general, incluirse en el presupuesto de carga fabril.

Sin embargo, en algunos casos puede ser conveniente incluir de terminados suministros y materiales indirectos en el presupuesto de materiales.

Las cantidades de unidades de cada materia prima necesaria para cada producto terminado tienen que estimarse en total para el período de planificación y especificarse por períodos intermedios en el presupuesto de materiales. El desglose por productos y períodos intermedios debe seguir el patrón usado en los presupuestos de ventas y producción. Los ejecutivos de la división fabril deben ser responsables del desarrollo de los datos básicos decisivos del presupuesto de materias primas.

En el desarrollo de las necesidades detalladas de cantidades de unidades de materias primas para hacer frente a la producción, planificada, los propósitos básicos son como sigue:

- 1.- Suministrar datos de las cantidades de unidades al departamento de compras de manera que puedan planearse y controlarse adecuadamente las compras de materiales.
- 2.- Suministrar datos de las cantidades de unidades de manera que los costos de producción correspondientes a las materias primas puedan presupuestarse por productos.
- 3.- Suministrar datos para establecer la política en

cuanto a los niveles de inventarios para la plnificación y el control eficaces de esos nive--les.

- 4.- Suministrar datos para la determinación de las--necesidades de efectivo en lo que se refiere --a las compras de materia prima.
- 5.- Suministrar datos para el control de uso de las--materias primas.

Los datos básicos decisorios (estimados) necesarios--para desarrollar el presupuesto de materiales son: 1) el volumen de producción planificado, y 2) las tasas normales o estándares de uso por tipo de materias primas para cada producto. -Las tasas de uso de materiales se aplican a los datos de pro--ducción para desarrollar el presupuesto de materiales. En mu--chas condiciones de fabricación no es problema decisivo de de--terminar, en cuanto a cada unidad de producto determinado, ta--sas normales o estándares por unidad para los materiales usa--dos en cada departamento. Por ejemplo: en la fabricación de -artículos tales como muebles, ropa, equipo mecánico, aparatos -electrodomésticos y líquidos tales como pinturas, se necesitan cantidades de materias primas definidas y fácilmente determinables. En verdad, la medición exacta de las cantidades de materias primas es en muchos casos esencial para obtener la cali--dad deseada de la producción resultante. Estas tasas por uni--dad pueden obtenerse: 1) durante el desarrollo inicial del prog

ducto; 2) mediante estudios de ingeniería, o 3) de los registros de consumo y las facturas de materiales.

#### Ilustración del Presupuesto de Materiales Directos.

Los materiales directos, como costo de fabricación, están representados por los materiales y piezas utilizados directamente en la fabricación de los productos terminados. El presupuesto de materiales directos exige la estimación del importe de los materiales necesarios para producir el número de unidades de productos terminados que se requiere en el presupuesto de producción. Se necesita un dato básico para desarrollar el presupuesto de materiales directos; esto es; el número de unidades de cada tipo de material necesario para fabricar cada unidad de producto terminado. Así pues, la confección del presupuesto de materiales directos exige un estudio cuidadoso de los productos con el fin de determinar las tasas de uso de materiales por unidad. La tasa de materiales por unidad se multiplica por el número de unidades de productos terminados a producir con objeto de conocer el total necesario de unidades de materiales.

En el estado 4 se muestra el presupuesto de materiales directos, en unidades, para la Compañía Don Quijote, S. A.

Obsérvese que la compañía utiliza tres materiales directos, denominados A, B y C.

ESTADO 4

Compañía Don Quijote, S. A.

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS EN UNIDADES.

Por material, por producto, por departamento .

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

MATERIALES DIRECTOS  
UNIDADES NECESARIAS PARA LA PRODUCCION

<u>RESPONSABILIDAD.</u>		<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>
	Ref.			
Por producto				
X		960.000	1.920.000	1.920.000
Y	2	<u>520.000</u>	<u>520.000</u>	<u>          </u>
Totales		<u>1.480.000</u>	<u>2.440.000</u>	<u>1.920.000</u>
Por departamento				
No. 1.		1.480.000		
No. 2			1.920.000	
No. 3			<u>520.000</u>	<u>1.920.000</u>
Totales		<u>1.480.000</u>	<u>2.440.000</u>	<u>1.920.000</u>

Presupuesto de Compras.

La planificación cuidadosa de las compras puede presentar una importante área de ahorro de costos en muchos negocios.- Si en el presupuesto de materiales para los períodos intermedios se especifican estimados realistas de las necesidades de materias primas a lo largo del ejercicio, el jefe de compras puede planificar eficazmente sus propias responsabilidades. Al jefe de compras debe asignársele la responsabilidad directa de prepa-



rar el plan detallado de compras y de presentarlo en forma de presupuesto de compras. El presupuesto de compras especifica: 1) las cantidades de unidades de cada tipo de materia prima a comprar; 2) la oportunidad o fechas de las compras, y 3) el costo estimado de las compras de materias primas ( por unidad y en total). Así el presupuesto de compras defiere del - presupuesto de materiales en todos aspectos principales. Primero, ambos presupuestos especifican las cantidades de unidades en cuanto a cada tipo de materia prima pero se especifica una diferencia en las unidades debido al efecto de los cambios planificados en los niveles de los inventarios de materiales.

Segundo, el presupuesto de materiales especifica solamente cantidades de unidades, mientras que el presupuesto - de compras especifica tanto cantidades como importe de cos---tos. El presupuesto de compras tiene que ver con la programación o fechas de las entregas reales de materias primas y no con la programación de los pedidos o los compromisos de com---pras. Es responsabilidad del jefe de compras colocar los pedidos de materiales de manera que las fechas de entrega co---rrespondan a las necesidades del presupuesto de materiales.

Al desarrollar el presupuesto de compras, el jefe - de compras es responsable de tres datos básicos decisorios:

- 1.- Formulación de las políticas directivas con respecto a los niveles de inventarios de materias-primas;

- 2.- Determinación del número de unidades de cada tipo de materia prima a comprar; y
- 3.- Estimación del costo por unidad de cada tipo de material a comprar.

Políticas sobre inventarios de materias primas. Las diferencias en las cantidades de unidades de materiales planeadas entre el presupuesto de materiales y el presupuesto de compras tiene su explicación en la variación de los niveles de inventarios de materias primas. Así, como en el caso de presupuesto de inventarios de productos terminados con relación a las ventas y la producción; el presupuesto de inventarios de materias primas proporciona un colchón amortiguador entre las necesidades de materias primas y las compras de éstas. Si las necesidades de materias primas son estacionales, un nivel estable de inventarios de materias primas significa que las compras tienen que ser exactamente paralelas a las necesidades de materiales de la fábrica. Por otro lado, en el mismo caso las compras podrían estar a un nivel uniforme sólo si se permitiera que el inventario absorbiera las variaciones en las necesidades de materias primas de la fábrica.

El programa óptimo de compras en cuanto al inventario estará separado por lo general entre los dos extremos. La programación de las compras dependerá en grado considerable de las políticas de inventarios establecidas por la alta dirección.

Las consideraciones principales referentes a adoptar políticas de inventarios son las siguientes:

- 1.- La programación y la cantidad de las necesidades de la fábrica.
- 2.- Las economías en las compras a través de los descuentos por cantidad.
- 3.- Las disponibilidades de materias primas.
- 4.- La facilidad o resistencia de las materias primas a la descomposición.
- 5.- Las instalaciones de almacenamiento utilizadas.
- 6.- Las necesidades de capital para financiar el inventario.
- 7.- Los costos de almacenamiento.
- 8.- Los cambios previstos en el costo de las materias primas.
- 9.- La protección contra escaseces.
- 10.- Los riesgos comprendidos en los inventarios.
- 11.- Los costos de oportunidad.

En común con las políticas de inventarios de productos terminados, las políticas de inventarios de materias primas tienen como fin minimizar la suma de dos clases de costos: Los costos de mantener el inventario más el costo de no tener un inventario suficiente.

Ilustración del Presupuesto de Compras.

El presupuesto de materiales directo proporciona --

al jefe de compras los datos esenciales para desarrollar el plan de compras.

Para hacer ésto se necesita la decisión sobre un dato básico es decir: la política de la dirección con respecto al nivel de inventarios de materiales que se desea mantener.- Con estos dos juegos de datos puede planearse fácilmente el número de unidades de cada tipo de material que habrá que comprar para respaldar los planes de producción, según se ilustra en el estado 5, que es el presupuesto de compras. En este punto se necesita una decisión adicional sobre un dato básico: el precio de compra por unidad planeado para cada tipo de material. Con este dato básico adicional puede hacerse -- fácilmente el calculo del costo total de las compras planeadas en cuanto a cada tipo de material.

El presupuesto de compras es responsabilidad directa del jefe de compras de la Compañía Don Quijote, S. A.

ESTADO 5  
 Compañía Don Quijote, S. A.  
 PRESUPUESTO DE COMPRAS  
 Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

		MATERIALES DIRECTOS.		
		A	B	C
	Ref.			
Unidades necesarias para la producción.	4	1.480.000	2.440.000	1.920.000
Más el inventario final deseado el 31 de diciembre de 197X.	(Entrada)	<u>245.000</u>	<u>370.000</u>	<u>450.000</u>
Total de unidades necesarias.		1.725.000	2.810.000	2.370.000
Menos el inventario inicial el 1o. de enero de 197X.	(Dado)	<u>220.000</u>	<u>360.000</u>	<u>460.000</u>
Unidades a comprar.		1.505.000	2.450.000	1.910.000
Precio de compra unitario (Entrada)		<u>\$0.30</u>	<u>\$0.20</u>	<u>\$0.25</u>
Costo total de compras.		<u>\$ 451.500</u>	<u>\$ 490.000</u>	<u>\$ 477.500</u>

Ilustración de los Presupuestos de Inventarios.

En este punto, los ejecutivos de la compañía han planeado los costos de la función fabril; ahora se dispone de los datos para desarrollar los valores en pesos planeados o presupuestados para los inventarios de: 1) materias primas; 2) productos en proceso de fabricación, y 3) productos terminados. Los presupuestos de producción, materiales directos, compras, mano de obra directa y carga fabril se someten directa-

mente al director de presupuestos.

Su personal utiliza estas cifras para calcular y -- ensamblar los datos con respecto a los niveles de inventarios presupuestados (unidades e importes) y el costo de los productos vendidos.

Para calcular estos dos presupuestos no son necesarias decisiones sobre datos básicos, con la excepción del método de movimiento de costo de los inventarios a usar. La dirección de la Compañía Don Quijote, S. A., ha establecido la política de usar el movimiento de costo de "lo primero que entra es lo primero que sale" (PEPS) para todos sus inventa---rios.

El presupuesto de los inventarios inicial y final - se muestra en el estado 6, y en el estado 7 aparece el presupuesto de costo de los productos vendidos correspondiente.

ESTADO 6  
 COMPANIA DON QUIJOTE, S.A.  
 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS INICIALES Y FINALES  
 Año que termina el 31 de diciembre de 197X

INVENTARIO Ref.	INVENTARIO INICIAL.			INVENTARIO FINAL		
	UNIDADES 2 & 5	PRECIO UNITARIO	T O T A L	UNIDADES 2 & 5	PRECIO UNITARIO	T O T A L
Materias primas.						
Material A	220.000	\$ 0.30	\$ 66.000	245.000	\$ 0.30	\$ 73.500
Material B	360.000	0.20	72.000	370.000	0.20	74.000
Material C	460.000	0.26	<u>119.600</u>	450.000	0.25	<u>112.500</u>
TOTAL			<u>\$ 257.600</u>			<u>\$ 260.000</u>
Trabajo en proceso	10.000	1.38	<u>\$ 13.800</u>	10.000	\$ 1.38	<u>\$ 13.800</u>
(Producto Y - Depto.3)						
Productos Terminados:						
Producto X	240.000	3.36	\$ 806.400	200.000	3.36	\$ 672.000
Producto Y	100.000	1.38	<u>138.000</u>	120.000	1.38	<u>165.600</u>
TOTAL.			<u>\$ 944.400</u>			<u>\$ 837.600</u>

## ESTADO 7

Compañía Don Quijote, S. A.

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS.

Año que temrina el 31 de diciembre de 197X.

		ANUAL
	Ref.	
Materias primas directas utilizadas:		
Inventario. 1 de enero de 197 <u>X</u> .	6	\$ 257.600
Compras de materias primas.	5	<u>1.419.000</u>
Total.		\$ 1.676.600
Menos inventario 31 de diciembre - de 197 <u>X</u> .	6	<u>260.000</u>
Costo de materias primas utilizadas.		\$ 1.416.600
Mano de Obra Directa.	8	1.752.000
Gastos de Fabricación.	9	<u>779.200</u>
Total de cargos a fabricación.		3.947.800
Más inventario inicial de trabajo en proceso.	6	13.800
		3.961.600
Menos inventario final de trabajo en proceso.	6	<u>13.800</u>
Costo total de productos fabricados.		3.947.800
Más inventario inicial de productos- terminados.	6	<u>944.400</u>
		4.892.000
Menos inventario final de productos - terminados.	6	<u>837.600</u>
Costo de productos vendidos.		\$ 4.054.600
		=====



Presupuesto de Mano de Obra. En muchas compañías, los costos de mano de obra son mayores que todos los demás -- costos combinados. Aunque no prevalezca esta situación, la planificación cuidadosa y el control sistemático de los costos de mano de obra son esenciales. En sentido general, la planificación y el control de los costos de mano de obra comprenden áreas importantes y complejas de: 1) necesidades de trabajadores; 2) la contratación de éstos; 3) su adiestramiento; 4) la evaluación y especificación de los puestos de trabajo; 5) la evaluación de los trabajadores; 6) las negociaciones con el sindicato, y 7) la administración de jornales y sueldos. Cada uno de estos problemas puede ser capital en una situación específica. Un programa completo de planificación y control de los beneficios debe diseñarse alrededor de técnicas y enfoques apropiados desarrollados para planificarlos a cada una de estas áreas de problemas. Un determinado programa de planificación y control de las utilidades no satisface las necesidades específicas respecto de estos problemas especiales de personal, pero tiende a darles una cuidadosa consideración directa y contribuye a ponerlos en la perspectiva apropiada. El planeamiento cuidadoso y el control realista de los costos de mano de obra, si se consideran en función tanto de plazo largo como del corto, tendrá por resultado beneficios positivos para la compañía y los empleados -- en sentido general, los costos de mano de obra abarcan todas las erogaciones o gastos en los empleados de la empresa: los-

ejecutivos superiores, el personal de la dirección intermedia, los funcionarios asesores o de plana mayor, los supervisores, los capataces, los trabajadores especializados y obreros manuales o peones. Para planificar y controlar eficazmente los costos de la mano de obra es necesario considerar separadamente los diversos tipos de costos de mano de obra.

Para diversos fines, la mano de obra se clasifica -- por lo general en directa e indirecta. Los costos de mano de obra directa comprenden los jornales pagados a los trabajadores que se dedican directamente a las operaciones fabriles específicas de producción. Al igual que ocurre con los costos de los materiales directos, los costos de mano de obra que pueden identificarse fácilmente con una producción específica o atribuirse a ella se clasifican como directos. La mano de obra indirecta comprende todos los demás costos de mano de obra, tales como los sueldos de los supervisores, los jornales pagados a los obreros que fabrican herramientas, a los encargados de reparaciones, a los guardaalmacenes, a los custodios y así sucesivamente.

Los costos de los materiales directos y de la mano de obra directa se denominan a menudo costos primarios del producto.

El presupuesto de mano de obra directa comprende los estimados de las necesidades de esta que se requiere para producir los tipos y cantidades de artículos o servicios planea--

dos en el presupuesto de producción. Aunque algunas empresas preparan un presupuesto de mano de obra que incluye la mano de obra tanto directa como indirecta, generalmente es preferible preparar un presupuesto de mano de obra directa, separado e incluir la mano de obra indirecta en el presupuesto de carga fabril. Este procedimiento es compatible con el trato usual en contabilidad de costos que se da a los costos de la mano de obra. Las pagas por tiempo extraordinario y por primas relacionadas con la mano de obra directa deben presupuestarse como partidas separadas.

Los presupuestos de estos costos deben desarrollarse junto con el presupuesto de mano de obra directa; sin embargo, estos costos se incluyen por lo general en la categoría de los gastos de fabricación.

Las principales razones para desarrollar un presupuesto de mano de obra directa es proporcionar datos de planificación en cuanto al importe necesario de mano de obra directa, número de empleados que se necesitan, costo por unidad de fabricar cada producto, necesidades de fondos y para establecer una base para el control.

La responsabilidad de la preparación del presupuesto de mano de obra directa debe asignarse al ejecutivo a cargo de la fabricación. Puede muy bien recurrirse a los departamentos de contabilidad de costos y de personal para que prestan su ayuda y proporcionen los datos apropiados. Una vez --

completado el presupuesto de mano de obra directa por la división de fabricación, debe ser sometido al director del presupuesto para su comprobación, y después al comité ejecutivo en la etapa apropiada de la preparación del presupuesto de planificación. Cuando el presupuesto de mano de obra directa es aprobado provisionalmente, se convierte en parte del plan anual de utilidades.

Técnicamente, el presupuesto de mano de obra directa puede tomar formas diversas. Por lo general se desarrollan estados separados para: 1) horas de mano de obra directa y 2) costos de mano de obra directa. Dando por supuesto que se han establecido las tarifas de salarios, se logra el control de la mano de obra directa mejor en función de las horas que del importe; de aquí que la planificación por horas sea bastante general.

#### Ilustración del Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Como costo de fabricación, la mano de obra directa se define como aquellos costos salariales que pueden identificarse directamente con la producción de unidades específicas de productos terminados. El plan de producción, proporciona los datos básicos para planear las necesidades de mano de obra directa. El presupuesto de mano de obra directa exige decisiones sobre dos datos básicos adicionales: horas estándares de mano de obra directa respecto de cada unidad de producto terminado y las tarifas medias de jornales por hora que se

preven. Este subpresupuesto tiene que organizarse de manera similar a la del presupuesto de materiales directos; las necesidades de mano de obra directa se planean tanto por responsabilidades de organización como por productos. El vicepresidente a cargo de la fabricación es directamente responsable de la planificación del presupuesto de mano de obra directa, los tres gerentes de los departamentos productivos, el grupo de medición de estándares y el grupo de personal tienen que trabajar cooperativamente para desarrollar los datos básicos (estándares de tiempo y tarifas salariales) correspondientes a este presupuesto, cuyas decisiones tomará el vicepresidente a cargo de la fabricación. En el estado 8 se presenta el presupuesto de mano de obra directa de la Compañía Don Quijote, S. A.

## ESTADO 8

COMPANIA DON QUIJOTE, S.A.

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Por producto, por departamento.

Año que termina el 31 de diciembre de 197\_ X.

	UNIDADES A PRODUCIR	HORAS ES TANDARES DE MANO DE OBRA	TOTAL DE HORAS ES TANDARES	TASA PRO MEDIA DE SALARIOS	COSTO DE MA- NO DE OBRA - DIRECTA
Ref.	2	(Entrada)		(Entrada)	
Por producto					
X	960.000	1.0	960.000	\$ 1.50	\$ 1 440 000
Y	520.000	0.4	<u>208.000</u>	1.50	<u>312 000</u>
Totales			<u>1 168.000</u>		<u>\$ 1 752 000</u>
Por departamento (responsabilidad)					
1			488.000	2.00	976 000
2			192.000	1.50	288 000
3			<u>488.000</u>	1.00	<u>488 000</u>
Totales			<u>1 168.000</u>		<u>\$ 1 752 000</u>

## Presupuesto de Carga Fabril.

Este presupuesto, a diferencia de la materia prima y de la mano de obra directa, no están asociados directamente a unidades de artículos producidos. Entre tales gastos de fabricación figura: energía, mantenimiento, supervisión, depreciación y seguros.

La asociación indirecta con el artículo producido - hace que los gastos generales de fabricación sean difíciles - de presupuestar. Pero debe calculárseles ya que los gastos - generales de fabricación constituye una porción considerable de los costos de producción para la gran mayoría de las empresas.

Casi todas las empresas se valen de su propia documentación para informarse sobre los gastos de fabricación. Entre estos deben figurar la clasificación departamental de los costos por departamentos intervinientes.

Estos datos permiten los cálculos detallados por departamento y por partida individual de costos.

Los costos generales de fabricación se clasifican - según sus elementos fijos y variables. Los costos fijos no - varían en proporción directa con los cambios de volumen. Los costos variables, sí, En realidad, pocos costos pueden clasificarse rígidamente en fijos o variables. Hay contadores que prefieren las expresiones costos de capacidad, en lugar de fi

jos, y costos controlables en lugar de variables. El costo de las instalaciones disponibles, utilífcense o no, es fijo. Los costos variables son controlables porque pueden modificarse según las variaciones del volumen de los negocios.

Las empresas empiezan a presupuestar los gastos generales de fabricación a partir de los costos fijos que constan en la documentación y antecedentes. Entre estos costos figuran el alquiler, la depreciación, seguros inmobiliarios, tasas inmobiliarias, ciertos costos mínimos de mantenimiento y servicios públicos y los salarios de personal clave.

Luego se clasifican los costos fijos por tiempo, como por ejemplo 1/12 del costo anual por mes.

Se verifican a continuación los costos variables. - Algunos varían automáticamente al cambiar el volumen de producción. Otros varían porque la administración los controla. Algunos de estos últimos son oficinistas de fábrica, personal de supervisión, y suministros de mantenimiento de fábrica.

Para determinar la relación entre costos y volúmenes, los capataces o supervisores trabajan con los gerentes departamentales para establecer normas flexibles en función del volumen. Estudian sistemáticamente los servicios e instalaciones que varían con el volumen. Luego estudian los costos para determinar los montos tolerables según diferentes volúmenes.



## Ilustración del Presupuesto de Carga Fabril.

Como se recordará que la Compañía Don Quijote, S.A., tiene tres departamentos productivos y tres departamentos de servicio en la fábrica. En consecuencia, el vicepresidente de fabricación tiene que preparar los presupuestos de carga fabril (gastos de la fábrica) de cada uno de estos seis departamentos. A su vez, dicta la política que exige que cada supervisor de departamento desarrolle su propio presupuesto de carga fabril propuesto.

El presupuesto de producción, al indicar la producción planeada de cada producto fabricado, procura el cimiento básico para planear los costos indirectos de la fábrica. El presupuesto de producción brinda directamente la base para proyectar el volumen planeado de trabajo o actividad de cada departamento productivo. Las actividades planeadas de los departamentos productivos proporcionan a su vez una base para la estimación del volumen de trabajo o actividad que puede esperarse de cada uno de los tres departamentos de servicio de la fábrica. Con respecto a los departamentos de servicio, el departamento general de carga fabril es el centro administrativo de la fábrica; el departamento de energía fabrica electricidad para el uso de los departamentos productivos, y el departamento de reparaciones repara la maquinaria y otras instalaciones utilizadas por los tres departamentos productivos.

Los presupuestos departamentales de gastos indirectos de la fábrica (carga fabril) de cada uno de los seis departamentos de la fábrica, ya aprobados por el vicepresidente a cargo de la fabricación, aparecen en el estado 9. Obsérvese que los gastos se planean por responsabilidades y que en cada uno de los departamentos las cuentas enumeradas son las usadas por el departamento de contabilidad según su sistema para delimitar esas responsabilidades. Obsérvese también que el prorratio del servicio del edificio se incluye también en el estado 9 como un total, pero que no se distribuye entre los seis departamentos individualmente. Este tratamiento refleja el hecho de que los supervisores departamentales no ejercen control sobre el costo de los servicios del edificio ni sobre el prorratio de sus costos. Por otra parte, el control del costo de los servicios del edificio es responsabilidad directa del superintendente del edificio. En desarrollo de este estado, las decisiones sobre datos básicos son los estimados de costos en pesos, cuanta por cuenta, de cada uno de los departamentos.

## Estado 9

Compañía Don Quijote, S.A.

Presupuesto de Gastos de Fábrica (Carga Fabril)

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

	Ref.	Responsabilidad						
		Departamentos Productivos			Departamentos de Servicio			
		No. 1	No. 2	No. 3	Servicios general y de Admon.	Departamento de ener.	Departamento de Reparac.	Total todos los Deptos.
Sueldos de supervisores	(Entradas)	\$ 120 000	\$ 22 440	\$ 35 040	\$ 96 000	\$ 36 000	\$ 3 600	\$ 313 080
Mano de obra indirecta	"	145 800	3 648	44 248				193 696
Piezas de mantenimiento	"	10 920	624	4 240		6 800		22 584
Combustible	"					24 000		24 000
Suministros utilizados	"	32 240	1 440	14 600			1 360	49 640
Viajes y atenciones	"				7 040			7 040
Teléfono y telégrafo	"				7 856			7 856
Depreciación	"	7 320	768	4 392	1 560	5 400	120	19 560
Seguros	"	1 200	120	600	240	840	36	3 036
Impuestos	"	1 800	240	720	360	960	84	4 164
Papelería y material de oficina	"				3 744			3 744
Salarios	"					36 000	4 800	40 800
T o t a l e s		<u>319 280</u>	<u>29 280</u>	<u>103 840</u>	<u>116 800</u>	<u>110 000</u>	<u>10 000</u>	<u>689 200</u>
Asignación de servicios del edificio								
Total de gastos indirectos de fabricación								<u>90 000</u>
								<u>\$ 779 200</u>

## Presupuesto de Gastos de Distribución.

Los gastos de distribución incluyen todos los costos de comercializar los productos de una empresa:

1. La creación de la demanda (publicidad, promoción).
2. El suministro de lugares o medios para que los clientes compren los productos (sueldos de vendores, comisiones, alquiler de locales).
3. Almacenamiento, manipulación y entrega (depósitos, despachos).
4. Crédito y cobranzas (investigación e informe para la concesión de créditos, gastos de cobranza).

La creación de la demanda.

Por lo general, las actividades de publicidad y promoción de ventas son los principales rubros de gastos de distribución. Es difícil presupuestarlos por la gran diversidad de medios utilizados, tales como televisión, radio, revistas, periódicos, carteleras, correspondencia directa, folletos, -- etc. Por lo demás, hay compañías que tienen sus propios de--partamentos de publicidad y promoción de ventas, en tanto que otras trabajan con agencias exteriores. Algunos programas --son locales; otros, nacionales.

Además, algunos programas de publicidad tienden a --crear la demanda de productos concretos en tanto que otros es

tán destinados a estimular el movimiento de ciertos productos mediante rebajas especiales de precios y liquidaciones.

A fin de coordinar el programa de publicidad con el programa de ventas, se fijan objetivos publicitarios. Se calculan los costos. Se prepara un cuadro de gastos por perío--dos de tiempo, medios y productos por anunciarse.

Luego, se incluye el costo total en el presupuesto de distribución.

El presupuesto de ventas constituye la base para --calcular los costos totales de publicidad. Al formular su --presupuesto de publicidad, las empresas consideran el efecto probable de la publicidad sobre los pronósticos de ventas. - Puesto que estos incluían la consideración de actividades previstas de promoción, no quiere dejarse de lado esta interrela--ción al preparar el presupuesto de publicidad.

El presupuesto de sueldos y comisiones de vendedo--res.

Estas comisiones varían de acuerdo al porcentaje directo de las ventas. Pero los sueldos de los vendedores tienden a ser fijos y no variables.

Almacenamiento, manipulación y entrega.

Para obtener los costos de manipulación y despacho de mercadería, las empresas clasifican los costos subvaria---

bles rutinarios, tales como el empaque de los artículos para su despacho.

Es posible determinar el número de unidades empacadas, el peso o el volumen de los bienes manipulados o el número de bienes despachados, y calcular entonces los costos tipos. El presupuesto de ventas muestra el número de unidades que han de venderse. El producto de éstas por los costos de despacho y manipuleo dan una cifra que puede incorporarse al presupuesto. Igual procedimiento puede aplicarse por lo general a todas las funciones de distribución.

Etapas para presupuestar los gastos de distribución.

Las empresas siguen seis etapas para formular sus presupuestos de gastos de distribución.

1. Clasifican los gastos de distribución. Por ejemplo, es posible hacer una clasificación inicial por grandes actividades (como ventas, promoción, publicidad y despacho), luego por territorios, y en algunos casos por productos y vendedores.
2. Determinan qué gastos son directos, y cuáles indirectos. Esto resulta necesario para fines de control. Se responsabiliza a la gente de los gastos sobre los que tienen control directo.
3. Dividen los gastos en fijos y variables.
4. Calculan los gastos a base de las ventas que figurarán en el presupuesto de ventas. Se utilizan --

aquí las clasificaciones logradas en las tres -- etapas anteriores. Si la empresa usa un presu-- puesto fijo, el cálculo de gastos se vincula al volumen de ventas. Pero si tiene un presupuesto flexible, se calculan los costos según volúmenes diferentes.

5. Los cálculos obtenidos en la etapa anterior se - expresan en cifras mensuales o trimestrales. Es to facilita la consideración periódica de las - operaciones y ayuda a determinar necesidades fi- nancieras.
6. Someten las cifras del presupuesto de gastos de distribución a los encargados del programa de -- ventas y a quienes se ocupan de recopilar el pre- supuesto general de la empresa.

Ilustración del presupuesto de gastos de distribu-- ción.

Se recordará que el plan de ventas de la Compañía - Don Quijote, S. A., incluía tres componentes: 1) el volumen - de ventas planeado; 2) los costos (planes) de promoción, y -- 3) otros costos de distribución. Los costos de distribución y promoción de esta compañía se combinan en un presupuesto pa- ra cada uno de los tres distritos de ventas y de las activida- des de ventas de la oficina principal. El vicepresidente a - cargo de las ventas, de acuerdo con las políticas básicas de

planificación y control de la compañía, pidió a los supervisores de cada uno de los distritos de ventas que le sometieran planes de gastos en armonía con el volumen de ventas proyectado. Los costos de venta de la oficina principal fueron planeados por el auxiliar del vicepresidente. En el estado 10 - se presenta el presupuesto de gastos de distribución, según - los aprobó el vicepresidente de ventas.



Estado 10

Compañía Don Quijote, S.A.

Presupuestos de Gastos de Distribución

Año que termina el 31 de diciembre 197X.

125

C U E N T A	COSTOS INDIRECTOS GENERALES DE VEN- TAS	DISTRITO DE VENTAS			TOTAL
		SUR	ESTE	OESTE	
Sueldos de supervisores (Entrada)	\$ 144 000	\$ 72 000	\$ 96 000	\$ 36 000	\$ 348 000
Viajes y atenciones	" 38 907	25 279	30 812	11 641	106 639
Teléfono y telégrafo	" 15 861	9 379	14 828	4 915	44 983
Depreción - Equipo de oficina	" 600				600
Papelería y materia de oficina	" 11 049				11 049
Gastos de automóviles	" 25 913				25 913
Comisiones	"	84 800	116 280	42 720	243 800
Flete y Expresos	"	19 198	19 471	7 844	46 513
Publicidad	" <u>60 000</u>	<u>24 000</u>	<u>36 000</u>	<u>12 000</u>	<u>132 000</u>
T o t a l e s	<u>\$ 296 330</u>	<u>234 656</u>	<u>313 391</u>	<u>115 120</u>	959 497
Asignación de servicios del edificio					<u>30 000</u>
Total de gastos de distribución					\$ 989 497 =====

## Presupuesto de Gastos de Administración.

Todos los presupuestos se vinculan al pronóstico de ventas y al presupuesto de ventas en mayor o menor medida. Pero el presupuesto de Gastos de Administración lo está menos - directamente que los demás.

Como la mayoría de las empresas tienen presupuestos anuales hay ciertos gastos persistentes independientemente -- del volumen de ventas. En efecto, estos gastos no son controlables; son fijos.

Es verdad, sin embargo, que todos los gastos son variables o controlables a un período de tiempo prolongado. Algunos gastos son controlables (a veces, se les designa semivariables) aún durante el término del ejercicio.

Por ejemplo, el alquiler que se paga por las oficinas está regido por contratos de locación que habitualmente - tienen una vigencia mayor que la del presupuesto. El monto - total del alquiler contratado por lo general se adentra en el futuro.

Además, los sueldos de los ejecutivos casi siempre son determinados (para los cargos superiores; por el Direc---tor) con un año de anticipación.

Las primas de seguros también son fijas, por lo menos para períodos superiores al término del presupuesto.

Pero, por otro lado, hay ciertos gastos generales y administrativos controlables, y que deben coordinarse con las actividades de la empresa. Ejemplos son el teléfono, el franqueo, los artículos de escritorio, gastos de viaje y sueldos de oficinistas.

Aunque no varían en función directa del giro de los negocios son afectados hasta cierto punto por el volumen de ventas.

Por ejemplo, será necesario cierto número de oficinistas aún cuando la actividad de la empresa decaiga en forma apreciable.

Luego, al aumentar las ventas, estos empleados absorberán hasta cierto punto un trabajo adicional. Pero a la larga la empresa necesitará más personal. Lo mismo, los artículos de escritorio, gastos de teléfono y franqueo varían en relación con el volumen de trabajo de oficina realizado.

La flexibilidad de los gastos de administración depende de la controlabilidad de los rubros. Lamentablemente, hay compañías que descuidan el control de estos gastos. Les resulta difícil deslindar responsabilidades. Además, se asocia a los gastos administrativos a la administración superior, y los ejecutivos tienden a descuidar su monto. Un control presupuestario inadecuado de los gastos administrativos puede tener serias consecuencias en materia de utilidades.

En muchas compañías gran parte de la preparación -- del presupuesto de gastos de administración se hace independientemente del pronóstico de ventas. Los datos son las cons tancias contables de gastos de administración. Se conocen -- los sueldos de ejecutivos y oficinas. La administración supe rior actualiza los datos necesarios para este presupuesto.

Ilustración del presupuesto de gastos de administra  
ción.

Hay tres departamentos generales de administración, denominados: de administración, de contabilidad y de tesore-- ría. El jefe de cada uno de estos departamentos preparó su - presupuesto de gastos para la consideración y aprobación del vicepresidente financiero. Estos tres presupuestos de gastos se muestran en el estado 11.

## Estado 11

Compañía Don Quijote, S.A.

Presupuesto de gastos de administración

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

C U E N T A	DEPARTAMENTOS			TOTAL
	ADMINIS TRATIVO	DE CONTA BILIDAD	DE TESO RERIA.	
Sueldos de supervisores	Ref. (Entrada) 60 000	48 000	36 000	144 000
Viajes y atenciones	" 9 000	1 200	1 200	11 400
Teléfono y Telégrafo	" 9 114	1 210	3 158	13 482
Depreciación-Equipo de oficina	" 600	2 400	1 200	4 200
Seguros	" 240	240	480	960
Impuestos	" 240	360	120	720
Papelera y material de oficina	" 122	610	1 829	2 561
Honorarios de abogados	" 1 800			1 800
Pérdidas con cuentas - malas	"		12 190	12 190
Honorarios de auditores	" 2 400			2 400
T o t a l e s	" \$ 83 516	54 020	56 177	193 713
Asignación de servicio del edificio				30 000
Total de gastos administrativos				<u>\$ 223 713</u>

## Presupuesto de Efectivo.

Presupuestar el efectivo incluye la proyección de las entradas y salidas de efectivo y de las necesidades de financiamiento unidas al control del efectivo. La preparación de presupuestos de efectivo tiene que considerar la brecha o diferencia de tiempo entre las transacciones y las correspondientes corrientes de efectivo (la base del efectivo frente a la base de acumulaciones), con las necesidades de efectivo y con el efectivo excedente, que incluye un costo de oportunidad (el interés que podría ganarse sobre el efectivo sobrante).

La dirección puede controlar muchos aspectos de la regulación de las corrientes de efectivo: Las políticas y actividades de créditos y cobranzas, la realización de pagos mediante el uso de letras o pagarés a términos más bien que por cheques, los pagos el último día del período de descuento, la agrupación de determinados pagos y las políticas de descuento sobre ventas; todas éstas son formas de influir en la regulación de las entradas y salidas de efectivo. Así pues, la "administración del dinero" es vital en la dirección eficaz de las empresas, sean éstas pequeñas o grandes. Muchas agencias prestamistas exigen a sus clientes proyecciones de la corriente de efectivo antes de conceder préstamos importantes.

Una de las principales ventajas de un programa completo de planificación y control de los beneficios es que coloca el cimiento para el desarrollo de un presupuesto de efec

tivo real.

Tiene que haber equilibrio entre el efectivo y las actividades que demanden efectivo. Demasiado a menudo queda sin descubrirse la necesidad de efectivo adicional hasta que la situación se vuelve crítica.

El presupuesto de efectivo es un reflejo de la situación del efectivo (caja) por períodos intermedios y durante un tiempo específico. La mayoría de las empresas deben desarrollar proyecciones de su situación financiera tanto a corto como a largo plazo. La proyección a corto plazo se incluye en el plan anual de utilidades. El presupuesto de efectivo consta de dos partes: 1) los ingresos (entradas) de efectivo proyectados, y 2) los desembolsos (salidas) de efectivo -- planificados.

La determinación de las entradas y salidas probables de efectivo hacen posible una evaluación de la situación de efectivo probable durante el período presupuestario inmediato. La evaluación de la situación de efectivo de esta manera puede indicar: 1) La necesidad de alguna forma de financiación para cubrir los déficit de efectivo proyectados, ó -- 2) La necesidad de planificación directa para poner el efectivo sobrante en uso rentable.

Estos hechos indican que el presupuesto de efectivo está íntimamente relacionado con el plan de ventas, los presupuestos de gastos y el presupuesto de inversiones capitaliza-

bles. No obstante esto, hay que darse cuenta que la planificación y el control de estos factores no producen automáticamente una situación de efectivo conveniente. Esta afirmación sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos. El presupuesto de efectivo -- tiene que ver con la programación o sincronización de las entradas y salidas de efectivo (base de efectivo), en tanto que los demás presupuestos tienen que ver con la programación u - ocurrencia de las transacciones (erogaciones) básicas (base - de acumulaciones).

Los propósitos principales del presupuesto de efectivo pueden bosquejarse como sigue:

1. Indicar la situación de efectivo probable como - resultado de las operaciones planeadas.
2. Indicar los excedentes o escaseses de efectivo.
3. Indicar la necesidad de recurrir a préstamos o a la disponibilidad de efectivo inactivo que invertir.
4. Hacer provisión en cuanto a la coordinación del efectivo en relación con: 1) el total del capi-- tal de trabajo; 2) las ventas; 3) la inversión - y 4) la deuda(el pasivo).
5. Construir una base sólida para el crédito.
6. Construir una base sólida para el control co---- rriente de la situación de efectivo.



La preparación del presupuesto de efectivo debe ser una responsabilidad del tesorero u otro funcionario a quien se haya asignado la responsabilidad de la administración del efectivo en la empresa. Como el presupuesto de efectivo se basa en numerosos planes y presupuestos que se originan dentro de la empresa, el tesorero tiene que trabajar muy estrechamente con los demás ejecutivos.

#### Ilustración del presupuesto de efectivo.

El presupuesto de la corriente de efectivo da cuenta de las fuentes y la disposición del efectivo planeada durante el ejercicio presupuestado. Los estados anteriores --- ilustrados proporcionan los datos esenciales para el desarrollo del presupuesto de efectivo. Según se ilustra en el estado 12, el vicepresidente financiero es directamente responsable de la preparación del presupuesto de la corriente de efectivo.

Estado 12

Compañía Don Quijote, S.A.

Presupuesto de Efectivo

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

Balance inicial de efectivo, enero 1, 197X	Ref. (Dado)	54 000
Recibos en efectivo presupuestados		
Cobro de cuentas por cobrar	\$ 6 095 886	
Otros ingresos	37 120	
Producido de documentos por cobrar a cor- to plazo	(Entrada) <u>100 000</u>	
Total de recibos presupuestados		6 233 006
T o t a l		<u>6 287 006</u>
Egresos de efectivo presupuestados:		
Compra de materia prima - cuentas por - pagar		1 429 140
Mano de obra directa	8	1 752 000
Costos generales de fabricación		612 800
Gastos de distribución		958 897
Gastos administrativos		173 243
Servicios del edificio		84 000
Adiciones de capital		28 700
Documentos por pagar	(Entrada)	250 000
Dividendos		12 000
Cargos acumulados y diferidos	(Entrada)	<u>359 710</u>
Total de egresos presupuestados		<u>5 660 490</u>
Balance final, 31 de diciembre 197X		\$ <u>626 516</u> =====

## Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado.

El presupuesto proporciona un plan general de operaciones de la empresa en un período de tiempo determinado. Ayuda a coordinar todas las actividades de la empresa y a controlar costos.

Los anteproyectos de estados financieros ponen a prueba el plan de operaciones representado por el presupuesto. El estado de pérdidas y ganancias pronostica las utilidades (o pérdidas) en caso de que las operaciones marchen según los planes. Si los ingresos proyectados no son adecuados, la administración puede introducir cambios antes de que se ponga el plan en vigencia.

Tales cambios, naturalmente, no pueden limitarse a cambios de cifras presupuestarias sobre el papel. Debe haber cambios reales de ingresos y egresos.

### Ilustración del estado de pérdidas y ganancias.

Con los presupuestos de ventas, costos de la fábrica y gastos se remitieron al director de presupuestos; obviamente, proporcionan los datos que necesita su personal para completar el estado de pérdidas y ganancias planeado. En este punto, su personal puede estimar los impuestos sobre la renta y completar el estado de pérdidas y ganancias planeado ilustrado en el estado 13.

Estado 13

Compañía Don Quijote, S.A.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Año que termina el 31 de diciembre de 197X.

	Ref.	VALOR	PORCENTAJE DE VENTAS
Ventas	1	6 095 000	100.00
Costo de productos vendidos	7	<u>4 054 600</u>	<u>66.52</u>
Utilidad bruta sobre ventas		<u>2 040 400</u>	<u>33.48</u>
Menos:			
Gastos de distribución	10	989 497	16.23
Gastos de administración	11	<u>223 713</u>	<u>3.67</u>
T o t a l e s		<u>1 213 210</u>	<u>19.90</u>
Utilidades en operaciones		827 190	13.57
Más neto de otros ingresos y gastos		<u>33 870</u>	<u>0.56</u>
Utilidad neta antes de impuestos sobre la renta		861 060	14.13
Impuesto sobre la renta		<u>258 318</u>	<u>4.24</u>
Utilidad neta		<u>\$ <u>602,742</u></u>	<u>== 9.89</u>

## Balance General Presupuestado.

La proyección de ingresos revela si los planes de una compañía han de producir utilidades o no. Un balance estimado constituye otra prueba de las operaciones planeadas.

La mayoría de las empresas tienen cabal sentido de que deben obtener un rendimiento satisfactorio de los bienes utilizados en el negocio y de los capitales invertidos por los accionistas o propietarios. El estado de pérdidas y ganancias estimado no da más que una cifra de ingresos. Esta será adecuada según la relación que muestre con los activos o con los capitales.

Para obtener el rendimiento de los activos (RA) o el rendimiento de la inversión (RI), la presupuestación moderna exige que se prepare un balance estimado. Ha de mostrar la condición de los activos y capitales una vez realizados los planes expuestos en el presupuesto. Al comparar los ingresos del estado de pérdidas y ganancias estimado con los activos o capitales que constan en el balance estimado, pueden calcularse el RA o el RI.

Las empresas preparan también balances estimados para revelar proporciones o relaciones financieras que se presentarán si los planes presupuestarios se llevan a cabo según las previsiones. En algunos casos, las compañías imponen restricciones a los acuerdos de préstamos, por lo que se exige la

satisfacción de ciertas relaciones, por ejemplo, que no se -- exceda determinada porción del capital de operaciones.

Hay algunas otras funciones relativas que permiten a la administración analizar el curso de los negocios en determinado momento. La proporción que existe entre el activo corriente y el pasivo corriente, la relación entre ventas y valor neto, entre deuda y capital, son todas valiosas para el análisis.

También la comparación de relaciones proyectadas -- con relaciones reales en años precedentes dá pautas importantes de la salud y el progreso de una empresa.

El balance estimado proporciona la información necesaria para calcular las relaciones.

#### Ilustración del balance general proyectado.

El balance general proyectado refleja el efecto del plan de operaciones sobre el activo, el pasivo y el capital - de la compañía el balance general proyectado lo prepara el director de presupuestos con los datos obtenidos de otros componentes del plan de utilidades. En el estado 14 se muestra el balance anual proyectado por la Compañía Don Quijote, S. A.

## Estado 14

Compañía Don Quijote, S.A.

## BALANCE PROYECTADO

Al 31 de diciembre de 197X.

ACTIVO		Ref.	
Activo circulante			
Caja	12		626 516
Cuentas por cobrar		156.114	
Menos provisión por cuentas malas		<u>18.190</u>	137 924
Inventario de materia prima	6		260 000
Inventario de productos en proceso	6		13 800
Inventario de productos terminados	6		837 600
Seguros no vencidos			17 724
Inventario de suministros.			<u>5 200</u>
Total del activo circulante			1 898 764
Fondos			
Fondo del edificio			40 500
Activo fijo:			
Terrenos			25 000
Edificio		1 800 000	
Menos provisión por depreciación		<u>420 000</u>	1 380 000
Maquinaria y equipo		<u>288 700</u>	
Menos provisión por depreciación		<u>107 740</u>	<u>180 960</u>
Total del activo fijo			<u>1 585 960</u>
Total del activo			<u><u>3 525 224</u></u>

## PASIVO Y CAPITAL

## Pasivo circulante

Cuentas por pagar	41 960
Honorarios de auditoría por pagar	(Entrada) 2 400
Impuestos sobre propiedades por pagar	7 284
Intereses acumulados --	

por pagar		1 750	
Impuestos sobre			
la renta por pa			
gar	(Entrada)	<u>258 318</u>	
Total del pasi-			311 712
vo circulante.			
Pasivo fijo:			
Documentos por pa			
gar a largo plazo	(Entrada)	<u>50 000</u>	
Total del pasivo			361 712
Capital			
Acciones comunes	(Dado)	2 000 000	
Prima sobre accio-			
nes	(Dado)	<u>50 000</u>	2 050 000
Utilidades reteni-		510 770	
das			
Utilidades presu-			
puestas	13	602 742	1 113 512
Total del capital			<u>3 163 512</u>
Total del pasivo y capital			<u>\$ 3 525 224</u> =====



## C A P I T U L O   V

### C O N C L U S I O N E S

Realmente el presupuesto actual es un refinamiento de los presupuestos encontrados en el pasado como lo menciona el Prior Sinclair en su obra Budgeting que en el siglo XVIII ya Inglaterra aplicaba este método del presupuesto en su gobierno, pero no fue hasta el año de 1820 en que algunos países europeos entre ellos Francia principalmente, que adoptaron la técnica del presupuesto en sus respectivos gobiernos como control de sus gastos.

El creciente interés que despertó la técnica presupuestal después de la primera guerra mundial para aplicarlo en la industria fue motivado por la publicidad que se le dió en los presupuestos oficiales.

Dentro de las diferentes definiciones que existen del presupuesto la que mejor me parece es la de "Presupuesto es la predeterminación de la economía de la empresa o sea de

las fases económicas de inversión y operación", puesto que esta definición encierra primero la anticipación de la fase más importante de la empresa la de operación o ingresos y siendo la segunda fase la de inversión de las utilidades o gastos -- siendo estas las bases para hacer el presupuesto de una empresa.

Para aplicar dicho presupuesto debemos observar los siguientes principios de los presupuestos:

Principio de la Unidad

Principio de la Confianza

Principio de la Participación

Principio de la Oportunidad

Principio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Principio de la Organización

Principio de la Comunicación Efectiva.

Principio de Autoridad

Principio de las Excepciones

Conforme a estos principios descritos se puede observar que intervienen en cada una de las fases del proceso administrativo por lo que se deduce que ayudan para alcanzar los objetivos planeados por lo que es importante aplicarlos en las empresas donde se adopte el proceso presupuestal.

Dentro de los objetivos del presupuesto a alcanzar

son planear, coordinar, dirigir y controlar por lo que sí cumple con los requisitos del proceso administrativo y es por lo que se considera al presupuesto como una herramienta sin sustituto para el control de las operaciones.

Dentro de las características del presupuesto encontramos que las más importantes son para el tipo de empresa -- que van a ser aplicados en este caso en la empresa privada, -- el presupuesto va a ser principal ya que está compuesto de -- los presupuestos de ventas producción, compras, etc., apoyados por los presupuestos auxiliares ya que su formación es -- analítica y detallada por medio de cédulas y que posteriormente vaciados a los presupuestos principales, los cuales tienen que ser flexibles puesto que alguna decisión importante no podrá ser tomada si se tratara de un presupuesto rígido, la duración de este presupuesto depende de los objetivos de la empresa que pueden ser largos o cortos, siendo la técnica a emplear para su elaboración la estándar ya que se basa en técnicas científicas, posteriormente esto se reflejará en su fase final que son los estados financieros de la empresa, para así poder usarlos como presupuestos de promoción o sea se presenta en forma de proyecto financiero y de expansión.

Las ventajas que podemos obtener de la aplicación del presupuesto, es que nos ayudan a planear o sea investigar primero para poder estructurar un programa equilibrado, posteriormente mediante la aplicación del presupuesto podremos --

coordinar todas las actividades y planes de las diferentes -- funciones y decisiones de la empresa, todo lo anterior se podrá controlar también mediante el presupuesto todo el período para el cual se presupuestó y así poder sopesar las acciones, por lo que se deduce que por medio de la aplicación del presu puesto obtenemos otra ventaja importante la de usar racionalmente todos los recursos con los que cuenta la empresa.

En cuanto a las limitaciones del presupuesto tenemos -- que como sus cifras son predeterminadas no siempre son -- exactas como uno quisiera que lo fueran y en los tiempos que cubre uno puede cometer errores en la preparación del presu puesto cuando por razones de programación como de efectivos, créditos, etc., estos pueden fluír más rápidamente hacia fuera del depósito de efectivo de lo que entran a él, por lo que se debe de elaborar habilmente en los días en que se suceden estas fluctuaciones de efectivo, obviamente al aplicar un pre supuesto en cualquier empresa surgen problemas de personal ya que son preparados y operados por seres humanos los presupes tos, es que esto implica para las personas que integran la -- organización un reto a su estado pero esta limitaciones -- podrán ser subsanadas mediante la aplicación de las técnicas -- más avanzadas de la administración moderna.

Para poder aplicar el presupuesto en una empresa -- debemos de tomar en cuenta las siguientes bases:

a) El Período del Plan Financiero

- b) La Coordinación del Control Presupuestal.
- c) La Labor Educativa
- d) Revisión de Políticas Administrativas
- e) Definición de Responsabilidad y Autoridad
- f) Sistema de Contabilidad
- g) Información, Estadística y Economía
- h) Informe de Control Presupuestal.

Partiendo del conocimiento de estas bases se procederá a la elaboración del presupuesto siendo como primer paso:

El Presupuesto de Ventas, en base a este se elabora:

El Presupuesto de Producción, tan pronto como en este plan de producción se especifiquen las unidades de cada producto a fabricar el siguiente paso es la elaboración del:

Presupuesto de Materias Primas, en base a este se elabora:

El Presupuesto de Compras, en base a este se puede determinar

El Presupuesto de Inventarios, en base a los anteriores se puede preparar:

El Presupuesto de Mano de Obra, posteriormente procederemos a elaborar:

El Presupuesto de Carga Fabril, después se procede a elaborar

El Presupuesto de Gastos de Distribución, después se procede a elaborar:

El Presupuesto de Gastos de Administración, después procedere

mos a preparar:

El Presupuesto de Efectivo y por último se procede a elaborar en base a todos los anteriores los Estados Financieros Proyectos:

El Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General.

C A P I T U L O VI

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

Control Presupuestal de los Negocios

Héctor Salas González

Ediciones HESAGO. MEXICO.

Presupuestos de Operaciones

William J. Vatter

Editorial Herrero Hnos. Sucs., S.A. MEXICO

Administración Financiera

Robert W. Johnson

Editorial CECSA, MEXICO.

Administración de la Producción

Jesús Vázquez Méndez

U.N.A.M. MEXICO.

Técnica Presupuestal

Cristóbal del Río G.

Editorial Ediciones Contables y Admón. S.A.

Manual de Práctica Presupuestaria

Moderns Business Reports.

Alexander Hamilton Institute, Inc. U.S.A.

Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades

Gleen A. Welsch

Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.