

300608

4

2y



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

“EL ENTORNO ECONOMICO COMO VARIABLE PERTINENTE EN LOS PRESUPUESTOS DE LAS EMPRESAS”

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el Título de:
LIC. EN CONTADURIA.

P R E S E N T A N:

ESCORCIA GONZALEZ MARIA TEREZA
VILLALVAZO ALONSO ANA CARLOTA

México, D. F.

1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	i
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	ii
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS	
1.1 Origen	1
1.2 Factores externos	7
CAPITULO II EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS	
2.1 Concepto, objetivo y características	17
2.2 Categorías	29
2.3 Clasificación	32
2.4 Clases	48
CAPITULO III COMPONENTES DE LOS PRESUPUESTOS	
3.1 Adaptación presupuestaria	61
3.2 Variables pertinentes	62
3.3 Filosofía de la administración	65
3.4 Evaluación de las variables	66
3.5 Aspectos básicos	70
3.6 Espectativas realistas	74

		PAGINA	
CAPITULO	IV	POLITICA ECONOMICA DEL PAIS	
	4.1	Surgimiento y evolución	82
	4.2	Balance 1988	87
	4.3	Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994	92
	4.4	Objetivos para 1989	98
	4.5	Evolución de la economía durante 1989	102
	4.6	Evolución de la economía durante 1990	120
CAPITULO	V	INFLUENCIA ECONOMICA EN LOS PRESUPUESTOS	
	5.1	Objetivo del análisis	128
	5.2	Presentación de la Compañía Delta	130
	5.3	Consideraciones generales	132
	5.4	Análisis de sensibilidad	137
CAPITULO	VI	CONTROL PRESUPUESTAL	
	6.1	Concepto	146
	6.2	Fases	148
	6.3	Evaluación del programa presupuestal	151
	6.4	Flexibilidad	156

PAGINA

CONCLUSIONES

iii

BIBLIOGRAFIA

iv

INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

La eficacia con la cual se administra una empresa ha llegado a reconocerse en la mayoría de los casos como el ingrediente único y el más esencial del éxito a largo plazo de ésta.

El proceso administrativo puede considerarse como el esfuerzo total empleado en un empeño particular que incluye la toma de decisiones, la aplicación de técnicas y procedimientos seleccionados y la motivación de individuos y grupos para lograr objetivos específicos.

Si bien el proceso administrativo es una de las piedras angulares sobre las que se desarrolla la teoría administrativa, su aplicación no se limita a esta ciencia, ya que toda actividad encaminada hacia la búsqueda del mejor aprovechamiento de los recursos y hacia la toma de decisiones se apoya en dicho proceso.

De aquí se desprende que dentro del enfoque contable, el proceso administrativo es una herramienta que complementa y facilita la realización de las funciones contables.

De esta forma, en el complejo mundo de los negocios, públicos y privados, el éxito o fracaso depende en gran parte de la toma de decisiones. En las empresas familiares e incluso en la mediana empresa las decisiones se basan en factores empíricos y en ocasiones se dejan al azar, por lo que las personas que corren el riesgo generalmente son los propietarios al considerar solo sus

experiencias personales en el área en que se desarrollan. Sin embargo, a medida que esas empresas crecen, esta forma de tomar decisiones se vuelve ineficaz, ya que dicho crecimiento va acompañado de un cambio importante en su estructura. El resultado es una separación de la función administrativa de los propietarios al surgir la necesidad de gestar a las empresas con mayor énfasis en la toma de decisiones para delimitar el riesgo involucrado con la expansión lograda, adquiriendo la administración mayor responsabilidad para cuidar el capital de los dueños, no arriesgar los recursos en su poder y lograr las metas y objetivos establecidos.

Además de este cambio estructural existe una mayor influencia del entorno externo de la empresa en su desarrollo, entre los factores que la rodean e influyen en mayor o menor grado se encuentran:

- El ambiente nacional.
- El ambiente internacional.
- Las características de la industria o actividad específica a la que pertenece la empresa.

Es a partir de este momento que las empresas precisan de una herramienta de análisis que guíe la toma de decisiones para minimizar pérdidas importantes y así aproximarse a una realidad que se está complicando.

La administración de cualquier empresa para lograr sus objetivos debe considerar en primer lugar la supervivencia del negocio analizado, apreciando para esto uno de los enfoques más importantes que ha sido desarrollado: la planificación y control de utilidades, también conocido como presupuestación gerencial.

La presupuestación gerencial proporciona la trayectoria a seguir para lograr los objetivos de la empresa además de una estructura para coordinar las diversas actividades de la misma; actuando también como mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual puede evaluarse los resultados reales. Esta planeación de utilidades generalmente se lleva a cabo con estados financieros pro-forma que muestran niveles anticipados de utilidades, activos, pasivos y capital. La preparación de estos estados exige una combinación cuidadosa de ciertos procedimientos para explicar los ingresos, costos y gastos resultantes del nivel de operaciones anticipados de la empresa.

La planificación y control de utilidades descansa en la convicción de que la administración de una empresa puede planear y controlar su futuro a largo plazo, mediante la manipulación de variables controlables y el aprovechamiento de las variables no controlables. Es dentro de estas últimas donde se encuentra la influencia que tiene el entorno económico en el desarrollo de los presupuestos de la empresa, ya que sus efectos

deben ser proyectados y anticipados para aprovechar plenamente sus impactos favorables y para minimizar sus impactos desfavorables mediante la evaluación de sus efectos potenciales.

Hemos observado que muchas empresas planifican sobre las variables controlables puesto que consideran que " no se puede hacer nada con respecto a las variables no controlables ". Es por lo anterior que el objeto de este seminario de investigación es el de probar la importancia que tiene el evaluar el entorno económico: ambiente nacional, ambiente internacional y las características o actividades de la industria específica a la que pertenece la empresa, como variables no controlables en la elaboración y seguimiento de los presupuestos, a fin de anticipar dichas variables y lograr la eficacia en la administración de la empresa y con esto la consecución de los objetivos y metas establecidas.

A través de este seminario pretendemos mostrar que hasta cierto punto es posible elaborar presupuestos razonablemente cercanos a la realidad mediante la adecuada evaluación de las variables pertinentes, lo cual permite a las empresas tener una mayor confiabilidad en su proyección y lograr una disminución en los costos administrativos al identificar las variables más sensibles a los cambios en su entorno.

Queremos resaltar que la elaboración de los presupuestos no

se limita a las grandes empresas sino que es posible y debe implementarse en todo tipo de empresa.

Si logramos como profesionistas aceptar y difundir esta idea, nuestro país será altamente beneficiado, ya que la mayoría de las empresas tendrán una guía de acción que les permitirá un crecimiento y desarrollo real a mediano y largo plazo.

El hecho de formular un presupuesto no significa únicamente inflacionar o deflacionar las cifras reales obtenidas en ejercicios anteriores, por el contrario, se deben formular de acuerdo al análisis, al comportamiento y a la tendencia que pueden tener los elementos económicos que ejerzan influencia en las variables pertinentes que intervienen en el presupuesto.

Es cierto que es imposible predecir con precisión y exactitud los factores económicos, sin embargo, se puede contemplar un rango dentro del cual fluctuarán ya sea positiva o negativamente. Teniendo en mente lo anterior podemos aplicar esto a los presupuestos y tratar de obtener un presupuesto más cercano a la realidad, consecuentemente mucho más útil para los empresarios.

A lo largo de este seminario presentamos los conceptos que consideramos importantes como son los antecedentes y la evolución de los presupuestos; la clasificación de las variables pertinentes; el ambiente y los factores económicos que influyen en los presupuestos y la flexibilidad que deben tener los mismos,

mostrando la utilidad que tienen en su elaboración el manejo de rangos de variación aceptable.

Cabe aclarar que el análisis del caso presentado se encuentra limitado, ya que no contamos con toda la información necesaria para el mismo, teniendo en algunos casos que establecer algunos supuestos.

Así mismo, este seminario de investigación no cubre algunos aspectos que podrían ser objeto de análisis como son: el estudio sobre la conveniencia de determinar la clase de presupuesto que debe implantarse en cada tipo de empresa dependiendo de sus necesidades; la formulación específica de los diversos presupuestos; la estructura, función y responsabilidad de los Comités de Presupuestos en la elaboración y logro de los mismos; el análisis de los factores internos que tienen incidencia en el desarrollo del presupuesto como son los factores operativos, directivos y humanos; etc

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para la elaboración de nuestro seminario de investigación seguimos las fases consideradas de acuerdo al método científico, iniciando con el planteamiento del problema; hemos observado que la mayoría de las empresas en nuestro país elaboran sus presupuestos en base a la tendencias que ha tenido su desarrollo en años anteriores y en aspectos operativos, sin que se dé la consideración necesaria a aspectos macroeconómicos que en nuestra opinión las afectan de manera importante, por lo anterior hemos preparado este seminario a fin de que las empresas evalúen el entorno económico como un factor determinístico en los presupuestos.

Como consecuencia, el planteamiento de nuestra hipótesis y nuestro objetivo es probar la importancia de considerar el entorno económico para la elaboración y seguimiento de los presupuestos.

Con el fin de lograr nuestro propósito, empleamos principalmente la investigación documental, libros, revistas, folletos, periódicos, ponencias, etc., para fundamentar y apoyar nuestro trabajo, así como, la investigación de campo a través de entrevistas con funcionarios que tienen conocimiento con el tema.

De esta forma, recopilamos la información que contribuyó a probar nuestra hipótesis cuya comprobación se presenta en el capítulo V (caso práctico) y los resultados obtenidos se muestran en las conclusiones.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

ORIGEN.

"La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas".(1)

También puede decirse en forma más simple que la planeación financiera es un procedimiento para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados en tres fases:

- Planear lo que se quiere hacer.
- Llevar a cabo lo planeado.
- Verificar la eficiencia de como se hizo.

La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Podemos decir que siempre ha existido en la mente del hombre la idea de presupuestar como lo prueba el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas con la finalidad de prevenir los años de escasez. Por su parte los romanos estimaban las posibilidades de pago a los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

(1) MORENO, FERNANDEZ JOAQUIN, Las finanzas en la empresa, Editorial IMEF, p.305

Es hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública al someterse a la consideración del parlamento inglés los planes de gasto para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Como complemento a lo indicado se presenta lo siguiente:

En Inglaterra en el siglo XVIII el ministro de finanzas realiza la apertura del presupuesto en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control. Posteriormente en Francia en el año de 1820 adopta un procedimiento presupuestal para la base gubernamental; en Estados Unidos se implementa un presupuesto rudimentario en el gobierno en el año de 1821. Durante la Primera Guerra Mundial en toda la industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto. Del año 1912 al 1925, en los Estados Unidos es la etapa en la que se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria aprobándose la ley del presupuesto nacional, y estableciendolo como instrumento de la administración oficial. Además se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de

planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente habiéndose integrado con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal. A partir de esta época se exportó a Europa, básicamente Francia y Alemania. Hacia 1930 en Suiza se lleva a efecto el primer simposium internacional de control presupuestal, integrado por representantes de 25 países, donde se estructuraron sus principios para así tener un rango internacional.

Aquí en México en el año de 1931 empresas de origen norteamericano establecieron la técnica presupuestal.

Después de la Segunda Guerra Mundial la administración por áreas de responsabilidad dio lugar a la contabilidad y presupuestos del mismo nombre y finalidad. Posteriormente, el departamento de defensa de los Estados Unidos elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos, esto en 1961; tres años después el departamento de agricultura inventa el presupuesto Base Cero siendo un fracaso. En 1965 el presidente introdujo el sistema de planeación por programas y presupuestos creándose el departamento de presupuesto. Y para finalizar en 1970 la Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhr hace otras versiones del presupuesto Base Cero que fue aplicado en Georgia.

Como podemos observar la evolución de los presupuestos se ha dado principalmente en los países desarrollados aplicándose en

nuestro país a través de empresas transnacionales sujetas a disposiciones de su casa matriz.

México sin embargo, es un país en proceso de desarrollo en todos los aspectos de la actividad humana, durante los últimos 25 años se ha contemplado la evolución industrial y comercial. Es por esto que debemos anticiparnos a las necesidades de las modernas organizaciones comerciales e industriales, ayudarles a encauzar y controlar sus cada vez más complicadas operaciones.

Hasta principios del siglo XX la iniciativa privada comienza a utilizar el presupuesto como un medio para controlar gastos ampliando posteriormente su campo de acción al utilizarlo para pronosticar en forma razonable las ventas y su costo de producción. Se ejercía en forma muy limitada solo en aspectos parciales de las operaciones de los negocios, preparaban mensualmente presupuestos de gastos que eran vigilados cuidadosamente, pero en cambio no preparaban presupuestos de venta, producción, etc., otras preparaban presupuestos de ventas, de tesorería y de gastos, pero no atendían los problemas febriles y así sucesivamente, solo se controlaban segmentos de la empresa faltando la coordinación general mediante un sistema presupuestal.

La evolución de esta técnica de control presupuestal en México se remonta a los últimos 20 años. Se ha progresado mucho en el aspecto presupuestal y a pesar de la falta de información

estadística y económica necesaria para la planeación de los negocios se está trabajando decididamente, sobretodo en las medianas y grandes empresas, en estimular y pronosticar las condiciones generales de los negocios y la influencia de las fuerzas económicas en cada rama de la industria.

De lo anterior se desprende que para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y bajo que programas. De esta manera la planeación es la primera etapa del sistema presupuestal en la que se debe analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, v. gr. el mercado en que se desenvuelve, la situación económica, sindical, impositiva, etc., y finalizar con la preparación e implementación de un plan que determine claramente los objetivos, realistas y logrables que deben alcanzarse y bajo que políticas y reglas definidas para cada caso en particular, por lo que es conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr

tales objetivos; se inicia con la elaboración de planes financieros a largo plazo los cuales a su vez dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos a corto plazo.

Los planes a largo plazo reflejan generalmente el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la implementación de acciones planeadas por la compañía. Estos planes tienden a cubrir generalmente cinco años, los cuales son revisados a medida que se recibe nueva información. Sin embargo, las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción cortos o ambas cosas, tenderán a valerse de horizontes de planeación más reducidos. En ambos casos dichos planes tienden a apoyarse en presupuestos y planes anuales. Por su parte, el presupuesto a corto plazo refleja los resultados que se esperan a partir de un plazo cercano, abarcando periodos de uno o dos años.

"Una buena planeación emana de niveles intermedios con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivo, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección".(2)

(2) Ibidem, p. 306

FACTORES EXTERNOS

"En las planeaciones general y financiera, que encuentra su expresión concreta en el presupuesto, deben considerarse los factores internos y externos de la empresa".(3)

Entre los factores internos pueden citarse las estrategias y las medidas tomadas en relación con las ventas, las inversiones y la programación y control de gastos.

Respecto a los factores externos ya mencionados se destacan los siguientes:

Desde que el Lic. Miguel de la Madrid tomó posesión como Presidente de la República el 10. de diciembre de 1982, se notó en México un cambio dramático respecto a la política económica seguida por los dos inmediatos antecesores.

Mientras la tónica de los regímenes del Lic. Luis Echeverría y Lic. José López Portillo fué la de promover un crecimiento rápido basado en la expansión del gasto público y la continuidad del proteccionismo externo, el Lic. de la Madrid optó por la reestructuración del gasto, la reducción del tamaño del Estado y la apertura comercial. Desde 1983 se inició un proceso firme de reducción del gasto público, eliminación de subsidios, cancelación de fideicomisos obsoletos y eliminación de empresas estatales de membrete que costaban y no producían. Al final de 1985 y, gracias a este proceso México se encontraba en los

(3) LAZCANO, ESPINOZA ENRIQUE, Política económica en México, Editorial IMEF, p.140

umbrales de la estabilidad pero para nuestra mala fortuna los sismos de septiembre del mismo año y la violenta y enorme baja de los precios de petróleo en enero de 1986 obligaron al gobierno a un nuevo y profundo ajuste para absorber una reducción de ingresos superior a ocho mil millones de dólares con la consecuente devaluación de nuestra moneda, elevación de la inflación y reducción del poder adquisitivo de los salarios.

Durante los últimos años el país ha tenido que enfrentar retos formidables derivados de la magnitud de las transformaciones internas y la adversidad de nuestro entorno internacional.

Se efectuaron avances muy importantes en el saneamiento estructural y financiero de la economía nacional, se corrigió de manera notable el déficit de las finanzas públicas, se racionalizó la política de comercio exterior, eliminando en forma generalizada permisos de importación y reduciendo las barreras arancelarias, se desincorporaron empresas no estratégicas ni prioritarias y se elevó la eficiencia de las que si lo son.

Estos cambios se han dado en el marco de una evolución desfavorable de la economía internacional. Durante muchos años México recibió recursos financieros del exterior para apoyar el crecimiento de su economía. Esta situación se revirtió por completo. El país ha tenido que destinar una proporción elevada

de su producción al servicio del pago de la deuda externa sin recibir financiamiento neto.

Adicionalmente, el deterioro de los términos de intercambio del país -abaratamiento de las exportaciones y encarecimiento de las importaciones- ha significado una drástica disminución de la capacidad para invertir y crecer.

El aumento de la transferencia de recursos reales al exterior, aunado al deterioro de los términos de intercambio del país, ha implicado que los recursos disponibles en la economía hayan disminuido en alrededor del 10 % del PIB, respecto a lo disponible en promedio durante el periodo de 1980-1982. Ante condiciones externas tan desfavorables y a pesar del esfuerzo interno el producto nacional se ha estancado, la inversión ha disminuido, los salarios reales se han reducido, y la creación de empleos se ha vuelto insuficiente para dar oportunidades de trabajo bien remunerado a una población demandante que crece todavía a un ritmo elevado.

En diciembre de 1987 México se encontraba nuevamente listo para el inicio de su recuperación y de estabilidad financiera, porque la balanza comercial y la balanza en cuenta corriente se habían recuperado y eran altamente positivas; las reservas del Banco de México se encontraban en los niveles más altos de su historia; la reducción del gasto público y el incremento de

ingresos del erario habían generado un superávit primario de casi 5% del PIB; fue entonces cuando el gobierno convocó a los sectores obrero, campesino y empresarial para realizar el último esfuerzo que se plasmó en el Pacto de Solidaridad Económica (PSE).

Se ha dicho, y es cierto, que en este sexenio se redujo drásticamente el poder adquisitivo de los salarios y algunos culpan a las políticas económicas y monetaria del régimen de esa reducción. La verdad es que según nuestro criterio las políticas seguidas son las únicas correctas y si el poder adquisitivo ha caído no es como resultado de procedimientos equivocados, sino como consecuencia de la artificial elevación del nivel de vida de los mexicanos que se produjo en los sexenios anteriores.

Esta elevación era irreal porque se basó en monstruosos déficits gubernamentales financiados por créditos externos y ahora podemos afirmar que en aquellos años también eran artificiales los precios del petróleo. Ningún país, empresa o persona puede gastar por mucho tiempo más de lo que recibe so pena de llegar a una crisis y regresar de repente a la cruda realidad, cosa que le pasó a México en 1982.

Los resultados del PSE están a la vista. En los últimos diez meses han sido significativos la baja en los índices de inflación, el crecimiento de los precios fue en promedio del uno por ciento mensual, la estabilidad monetaria y el constante

incremento de las exportaciones no petroleras. Sin embargo, la balanza de pagos ha sido afectada desfavorablemente por varios factores entre los que destacan la caída de los precios del petróleo, el alza de los precios internacionales de ciertos productos de origen agropecuario de los cuales se importan cantidades considerables, la elevación de la tasa de interés en los mercados financieros del exterior y el flujo negativo de crédito externo. Todo esto para sorpresa nuestra y admiración de propios y extraños sin caer a una aguda recesión pues la economía, si bien redujo mucho su ritmo de crecimiento, no ha decaído y probablemente no decairá o lo hará muy poco en los próximos meses.

En el entorno de la economía nacional influyen factores externos que deben tomarse en cuenta en la formulación de la estructura y estrategia financiera de la empresa. Son numerosos y a veces complicados, a continuación se listan los más importantes.

La forma de organización legal (sociedad o empresa personal) influyen en como se integra el capital y se distribuyen las utilidades.

La legislación económica en sus diversos aspectos como control de precios, protección al consumidor, control de la inversión extranjera y otros más, y las diversas formas de intervención gubernamental en la vida económica pueden afectar

los costos de operación y modificar las posibilidades de actuación de la empresa, lo cual puede cambiar el flujo futuro de ingresos.

La política fiscal se realiza a través de los ingresos y gastos públicos. Los ingresos tienen su principal fuente en los impuestos, por ello el conocimiento de la estructura fiscal es un elemento muy importante en el manejo de las finanzas de la empresa.

Los gastos gubernamentales en teoría deben tener un carácter anticíclico tratando de moderar la inflación o de impulsar la recuperación, pero en México se usan con fines de desarrollo económico. Su monto y dirección influyen en las expectativas sobre el futuro curso de la economía: pueden reducir la posibilidad de financiamiento al sector privado, si el gobierno financia una parte importante del gasto público a través del encaje legal bancario. También puede fomentar la inflación si no se financia con verdaderos ahorros y se recurre a la emisión primaria del circulante.

El objetivo inmediato de la política monetaria es controlar la oferta monetaria con fines anticíclicos y canalizar el crédito hacia áreas prioritarias. Para ello se emplea el encaje legal, la tasa de redescuento, la emisión de bonos gubernamentales como los CETES y la persuasión moral para influir en el sistema

bancario y este se ajuste a la política monetaria general. Sus resultados obvios son la disponibilidad de crédito y el costo del dinero prestado representado por la tasa de intereses.

La tasa de interés es una de las variables más importantes de la planeación financiera. México se integra en promedio para el sistema bancario con el costo de obtención de ahorros (promedio ponderado de las tasas pasivas) más un margen que cubre otros gastos y la utilidad. A su vez el costo de obtención de ahorros sufre las influencias de las tasas de interés del mercado internacional (especialmente de la Libor y las de Estados Unidos) y de una manera más indirecta, de las expectativas de devaluación. Hay que tener en cuenta que la tasa real de obtención de fondos financieros está representada por la tasa nominal bancaria, más comisiones, gastos de apertura, descuentos anticipados de interés y otros gastos relacionados.

El primer paso que debe dar el empresario o gerente es seleccionar entre los múltiples factores externos, aquellos que tengan más importancia para su empresa. Se pueden relacionar algunos de los factores externos más importantes con los elementos generadores de las utilidades que son uno de los principales objetivos en la operación de un negocio.

Las ventas futuras se ven fuertemente influidas por la situación económica general que puede estar en el ciclo de

recuperación, en efervescencia o en recesión. También pueden ser importantes los controles de precios si son aplicables.

Los siguientes factores externos pueden determinar, en mayor o menor proporción, clases importantes de costos y gastos:

- la influencia del nivel de precios (inflación) en general y se hace sentir en el costo de materiales y salarios.

- la política laboral (salarios mínimos, legislación laboral, sindicalismo) junto con las características demográficas (disponibilidad, peculiaridades físicas, psicológicas, y educacionales de la fuerza de trabajo) tienen que ver con el nivel de sueldos y salarios, ya que constituyen la oferta de trabajo.

- el costo explícito del capital se manifiesta en los gastos financieros. Las diversas tasas de interés determinadas en gran parte por la política monetaria y la economía internacional.

- los impuestos por pagar se originan por las instituciones gravadas por las leyes fiscales cuyo cambio anual está determinado por la política fiscal.

Estos y otros son los factores externos que deben tomar en cuenta el empresario o gerente además de tener alguna idea de su futura evolución para diseñar la estrategia de la empresa. El primer problema es tener la información del ambiente externo,

tanto internacional como nacional, regional y local. No es fácil adquirirla y estar al día pero deben localizarse publicaciones que difundan la información que se necesita, y en ocasiones resulta útil oír las opiniones de los expertos. El segundo problema lo constituye la comprensión y asimilación de esa información para lo cual ayuda la teoría económica y el conocimiento de la historia del país.

Aunque aparentemente muy alejado de las consecuencias prácticas las discusiones sobre los problemas económicos del país tienen gran trascendencia, ya que llegan a determinar los criterios que acaba por aceptar el gobierno y luego los traduce en medidas de política y legislación económica. Ejemplos de ello son entre otros el abandono gradual del proteccionismo, la intención de entrar al GATT, la imposición del impuesto al valor agregado y los intentos de descentralización de la actividad económica.

"En resumen, el conocimiento de las políticas fiscal, monetaria, cambiaria e industrial ayudan en la planeación empresarial y financiera".(4)

(4) *Ibidem*, p. 143

CAPITULO II

EVOLUCION DEL PRESUPUESTO

CONCEPTO, OBJETIVO Y CARACTERISTICAS

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE: Que significa antes de, y

SUPONER: Proveniente del latín Facio-Factum, que quiere decir hacer.

Por lo tanto, presupuesto significa "antes de lo hecho".

Refiriéndonos al presupuesto como herramienta de la Administración se le puede conceputar como:

La estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

"Varios tratadistas han definido este concepto de diversas maneras, a saber:

TEODORE LANG.

" Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa para un periodo definido".

TERRY.

"El presupuesto es un análisis de una situación y una planificación de la explotación futura de la empresa".

CARTWELL.

"El presupuesto es la planificación de todas las tareas dentro de la empresa a fin de asegurar el mejor resultado con el mínimo de medios posibles". (5)

El presupuesto es una forma preconcebida para conformar una parte de la realidad futura de las empresas a través de un conjunto de propósitos preestablecidos, los cuales se establecen considerando las proyecciones económicas que afectan a la entidad. La formulación de este plan implica el manejo y control de las variables pertinentes a través de las cuales se trata de obtener los ingresos a percibir en un plazo determinado, las erogaciones necesarias para su obtención y los flujos de efectivo necesarios para cubrir los compromisos esperados. Es además una herramienta de control al permitir evaluar los resultados reales contra las cifras presupuestadas y de esta manera guiar las decisiones de los funcionarios hacia el óptimo manejo de los recursos de la empresa.

De aquí se desprende que el término planificación y control de utilidades es un enfoque sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de la administración de planificación, coordinación y control. "Comprende el desarrollo de (1) los objetivos generales y a largo plazo de la empresa; (2) la especificación de las metas de la empresa; (3) un plan de

(5) AGUILAR, BRIBIESCA JORGE, Sistema presupuestal en la empresa, Tesis Profesional, ULSA, p.3

utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales; (4) plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades correspondientes (divisiones, productos, proyectos); (5) un sistema de informes periodicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas; (6) procedimientos de seguimiento." (6)

En el concepto de planificación y control de utilidades están implícitos el realismo, la flexibilidad y la atención continua de las funciones administrativas de Planificación y Control. Esta definición reconoce la administración como el factor crítico del éxito en el destino a largo plazo de la empresa. Está igualmente implícita la confianza de que un administrador competente puede planear, manipular y controlar en gran parte las variables pertinentes que dominan la vida de la empresa. Contempla también la aplicación de los principios y procedimientos de la Planificación y Control de utilidades a todas las fases de operación de una empresa. En resumen, la Planificación y Control de utilidades significa el desarrollo y aceptación de objetivos y metas de la movilización eficiente de una organización para alcanzar dichos objetivos y metas.

Así pues, "los objetivos del presupuesto son de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección, y control, es decir, están en todas las etapas del proceso administrativo, y no como señalan la mayoría de los autores sobre

(6) WELSH, A. GLENN, *Presupuestos: Planificación y control de utilidades*, Editorial Prentice Hall, p.3

la materia, que sólo los enmarcan en la Planeación y el Control, pocos agregan la Dirección".(7)

De lo anterior concluimos que los presupuestos se desarrollan en todas las fases del proceso administrativo de la siguiente manera:

PREVISION

En esta etapa se requiere tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

PLANEACION

Su finalidad es la de fijar objetivos, formular políticas, estructurar programas y establecer procedimientos y estrategias; es decir, unificar y sistematizar las actividades de la empresa de acuerdo con los objetivos.

ORGANIZACION

Implica la agrupación colectiva regida por métodos que regulan la acción humana establecida o diseñada para lograr un fin eficiente y común, con el fin de que sus esfuerzos colectivos sean eficaces.

INTEGRACION O COORDINACION

Ya que se requiere personal calificado y capaz, equipo y materiales para el desempeño de las funciones así como la

(7) DEL RIO, GONZALEZ CRISTOBAL, El presupuesto, Editorial E.C.A.S.A., p.1-7.

coordinación de todas y cada una de las áreas funcionales con el fin de mantener el desarrollo armonioso que cumpla con los objetivos.

DIRECCION

En esta fase se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejerciendo a base de decisiones directas o delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada las órdenes emitidas en interés de la empresa.

CONTROL

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valuándolo, y si es necesario aplicando medidas correctivas de modo que la ejecución se lleve a cabo como lo planeado.

Por tanto, la Planificación y Control de utilidades y el Proceso Administrativo, se pueden adaptar a cualquier organización con o sin ánimo de lucro, independientemente de las características y condiciones especiales, con la posible excepción de las más pequeñas.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

VENTAJAS

Las ventajas más específicas de la Planeación y Control de utilidades pueden enumerarse como sigue:

1. Exige consideración temprana de políticas básicas antes de pronosticar, teniendo una visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, advirtiendo sobre optimismo exagerado o irrealizables que pudiera ser de consecuencias negativas.
2. Requiere una estructura organizacional adecuada y sólida; esto es, debe haber una asignación definida de responsabilidad para cada función de la empresa.
3. Obliga a todos los miembros de la administración desde arriba hasta abajo a participar en el establecimiento de metas y planes, a los gerentes a hacer planes en armonía con los planes de otros departamentos, logrando con esto que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía del funcionamiento ordenado de las actividades.
4. Requiere que la administración establezca en cifras desnudas qué es necesario para obtener resultados satisfactorios.
5. Requiere datos históricos contables adecuados y apropiados.
6. Obliga a la administración a planificar el uso más económico de mano de obra, materiales, instalaciones y capital.
7. Infunde en todos los niveles administrativos la costumbre de dar consideración oportuna, esmerada y adecuada a todos los factores pertinentes antes de llegar a decisiones importantes.

8. Disminuye costos al aumentar el alcance del control pues se requiere menos supervisores.

9. Libera a los ejecutivos de muchos de los problemas cotidianos por medio de políticas predeterminadas y relaciones de autoridad claras y por lo tanto proporciona más tiempo ejecutivo para la planificación y el pensamiento creativo.

10. Obliga a la administración a dar tiempo y atención adecuada al efecto de la tendencia esperada de las condiciones generales de los negocios.

11. Exige un auto-análisis periódico de la compañía, puntualizando eficiencia e ineficiencia.

12. Comprueba el progreso o falta de progreso hacia los objetivos de la empresa, de tal manera que las desviaciones o variaciones que surjan sean estudiadas, valuadas y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

13. Es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión, al constituirse como una guía administrativa que establece una meta definida.

14. Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva, eliminando la posibilidad de juicio individual erróneo y verificando el cumplimiento de las responsabilidades de todos los niveles.

En general las técnicas de la presupuestación gerencial pueden

resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a toma de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener el desarrollo adecuado de la empresa.

LIMITACIONES

Los problemas principales en la planificación y control de utilidades son:

1. El desarrollo de sofisticación administrativa en su aplicación, debiendo considerar su costo, el cual está en función a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta.
2. El desarrollo de objetivos y estándares realistas. La solidez o la debilidad de un programa de planificación de utilidades depende en gran medida de la precisión con que se hagan los estimados básicos. Los estimados deben estar basados en los datos disponibles y en el buen criterio, en caso contrario, estaremos expuestos a errores en el programa y en su implementación.
3. La comunicación adecuada de las actitudes, políticas y pautas por parte de la alta administración.

4. El logro de flexibilidad administrativa en la aplicación del sistema. Puesto que el plan de utilidades se basa enteramente en estimados y juicios la flexibilidad es esencial en la interpretación y utilización de los resultados.

5. La actualización del sistema para que armonice con el ambiente cambiante dentro del cual opera la administración.

6. La ejecución de un plan de utilidades no ocurrirá automáticamente, sólo será efectivo si todos los ejecutivos responsables realizan esfuerzos continuos y agresivos hacia el logro del plan.

7. El plan de utilidades no reemplazará la gerencia ni la administración, es una herramienta que puede ayudar en la ejecución del proceso administrativo.

Estas limitaciones sin embargo, pueden subsanarse mediante la aplicación estricta de técnicas administrativas, así como, desarrollando en todos los miembros de la organización el compromiso administrativo por el cual luchan para el logro de lo establecido.

CAUSAS DE FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

La técnica presupuestal no trae consigo errores, sino que más bien la indebida aplicación de la misma conlleva a el fracaso.

Esta situación tiene como principales causas las siguientes:

1. Desconocimiento de la empresa.

2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
4. Poca flexibilidad.
5. Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
6. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
7. Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
8. Mala organización y coordinación general.
9. Insuficiente análisis y estudio del mercado.
10. Falta de cooperación y apoyo directivo.
11. Mala determinación de la capacidad productiva.
12. En general existe la tendencia de pensar más en el pasado que en el futuro, perdiendo información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no por la técnica en sí.

BASES PARA LA PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES

Los pasos que debe tomar una empresa para establecer una base firme para la iniciación de un programa de planificación y control de utilidades puede resumirse como sigue:

1. Tiene que existir compromiso por parte de la alta gerencia con el concepto general de la planificación y control de

utilidades y entendimiento perfecto de su operación e implicaciones.

2. Hay que identificar y evaluar las características de la empresa y del ambiente en que opera, para poder tomar decisiones respecto a un programa de planificación y control de utilidades efectivo y práctico.

3. Debe haber una evaluación de la estructura organizacional y asignación de responsabilidades administrativas e implementación de cambios considerados necesarios para la planificación y control eficaces.

4. Tiene que haber una evaluación del sistema de contabilidad y cuando fuere necesario debe ser reorganizado para asegurar que esté de acuerdo con las responsabilidades organizacionales para que pueda proveer datos históricos útiles para los propósitos de planificación y control.

5. Hay que hacer una determinación de política con respecto a las dimensiones de tiempo a usarse para los propósitos de planificación y control de utilidades.

6. Establecer un sistema o programa de educación continua a fin de familiarizar a la administración en todos los niveles con los propósitos del programa, la manera en que opera, las políticas y pautas administrativas básicas para su administración, la responsabilidad de cada nivel administrativo en el programa y

la forma en que el sistema puede facilitar el desempeño de las funciones de cada administrador.

Estos pasos, facilitan el camino para instituir un programa de planificación y control de utilidades sólido.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

A fin de comprender de mejor manera las características de los presupuestos, a continuación presentamos el siguiente esquema:

I. En cuanto a su formulación

1. Adaptación al tipo de empresa.
2. Planeación hacia un objetivo definido.
 - * De Coordinación
 - * De Funciones
 - * De Control

a) Seccionara en tantas partes como responsables en función hay en la empresa, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma que cada área de responsabilidad deba estar controlada por un presupuesto específico.

b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar y analizar las variaciones o desviaciones y corregirlas en su caso.

- c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

II. En cuanto a su presentación

- 1. De acuerdo con normas contables y económicas.

III. En cuanto a su aplicación

- 1. Elasticidad
- 2. Criterio

Considerando hacer cambios incluso a corto plazo.

CATEGORIAS DE LOS PRESUPUESTOS

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas:

- * Presupuesto de operación.
- * Presupuesto de inversiones permanentes.
- * Presupuesto financiero.

~~Presupuesto de operación.~~ El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la

responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Debemos emplear el criterio profesional para determinar el nivel de responsabilidad que debe controlarse y medirse en cada empresa en particular.

Presupuesto de inversiones permanentes. El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado de capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversión de capital distinto al comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Presupuesto financiero. El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, incluyendo el presupuesto de caja, la

composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar la rentabilidad del mismo.

La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo, las empresas emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable. Su estructura, como se ha dicho anteriormente, está formada por centros de responsabilidad y debe mostrar los costos y gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es, costos y gastos que se generan por el transcurso del tiempo y no por el volumen.

En la elaboración del presupuesto participan los encargados de los centros de responsabilidad, quienes han de estar de acuerdo en las metas presupuestadas para que se comprometan a lograrlas. Si no se logra esta participación, es muy probable que el presupuesto sea visto con una actitud de indiferencia o resentimiento, lo cual dificulta el logro de objetivos.

Es recomendable que en esta elaboración se redacte un manual que incluya un programa para que los responsables tengan una clara comprensión del proceso del presupuesto. Las cifras presupuestadas deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan ser alcanzadas a pesar del esfuerzo

y por ello produzcan frustración, ni tan bajas que propicien complacencias e ineficiencias.

Todo presupuesto requiere aprobaciones parciales y una aprobación final que debe ser comunicada a todos los centros de autoridad y responsabilidad de la empresa.

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Existen diferentes tipos de presupuestos, los cuales surgen por diferencias en las características particulares de los mismos. De acuerdo con sus aspectos sobresalientes a continuación se expone la siguiente clasificación:

1. Por el tipo de empresa

a) Públicos.- Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados.- Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. Los presupuestos públicos se elaboran con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de gastos que puedan originarse debido a las necesidades públicas y después planean la forma en que podrán

cubrir las, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, la obtención de empréstitos y como último recurso la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar ingresos, para sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

2. Por su contenido

a) Principales.- Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

b) Auxiliares.- Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa.

3. Por su Forma

a) Flexibles.- Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa o inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se

presentan dentro del cuerpo mismo del presupuesto, en forma de cuotas o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

b) Fijos.- Son los presupuestos que permanecen invariables durante el periodo presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a su operación, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4. Por su duración

a) Cortos.- Aquellos que abarcan un año o menos.

b) Largos.- Los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles, sin embargo, la determinación del lapso que abarcarán los presupuestos depende del tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee ya que a más tiempo corresponde menor precisión y análisis.

5. Por la técnica de valuación

a) Estimados.- Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, determinados sobre experiencias anteriores, representan por tanto sólo una probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b) Estandar.- Son aquellos formulados sobre bases científicas, por lo que eliminan en un porcentaje muy elevado las

posibilidades de error. Sus cifras representan resultados que se deben obtener.

6. Por su reflejo en los estados financieros

a) De posición financiera.- En este tipo de presupuestos se muestra la posición estática que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumplan las predicciones establecidas.

b) De resultados.- Aquel que muestra las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

c) De costos.- Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se lleguen a efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

7. Por las finalidades que pretende

a) De promoción.- Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que habrán de efectuarse en el periodo presupuestal.

b) De aplicación.- Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

c) De fusión.- Se emplea para determinar anticipadamente las

operaciones que habrán de resultar de una conjunción de entidades.

d) Por áreas o niveles de responsabilidad.- Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas o niveles en que se divide una compañía.

e) Por programas.- Este tipo de presupuesto es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc., 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.

f) Base Cero.- Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

A continuación describiremos brevemente los principales sistemas presupuestales empleados en la actualidad, en función a la finalidad que pretenden:

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La participación directa en la fijación de los objetivos del

presupuesto es una motivación para el personal y esto es primordialmente lo que se busca en el presupuesto por áreas o niveles de responsabilidad que a través de su participación en la elaboración de los presupuestos se interesa a la gente encargada de observarlos también.

El presupuesto por niveles y áreas de responsabilidad es una técnica básicamente de planeación, dirección y control, sin faltar la previsión, coordinación, y organización, de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.

Características:

- a) Motiva.- Pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del presupuesto y por lo tanto de su área, haciéndolos reducir los costos, incrementar la productividad e ingresos y, subsanar anomalías funcionales y organizacionales, así como, el alcanzar los objetivos del presupuesto que están basados en las finalidades de la entidad.
- b) Ejerce control y comunicación con y entre los empleados.
- c) Se logra la identificación de ingresos, egresos con las personas que los realizan, dando lugar al reconocimiento

personal, evitando responsabilidades ocultas.

d) Elabora los presupuestos con ayuda de quienes los ejecutan.

e) Hace jueces de sus propias decisiones a quienes las toman, además de encauzarlos en ese sentido.

f) Informa y retroalimenta sobre la actuación de los encargados del área.

g) Evita que los objetivos funcionales sean manipulados por los encargados.

h) Consolida la estructura organizacional, delimitando autoridad y responsabilidad, más no organiza.

i) Anticipa información de actuación, periódica y oportuna.

j) Mide y controla:

- Efectividad de las utilidades
- Eficiencia de ventas
- Productividad
- Eficiencia de cada departamento y su personal
- Material o productos desperdiciados
- Rotación y ausentismo del personal
- Número de accidentes
- Nivel de cooperación
- Gastos innecesarios

OBJETIVOS

Debe quedar claro que no es objetivo del presupuesto, por niveles o áreas de responsabilidad organizar la entidad, sólo denota la necesidad de depurarla y reasignar responsabilidad, autoridad y eliminar funciones sobrantes de la administración, será ella quien reorganice mas no el comité de presupuestos.

Los objetivos en general son:

- Pronosticar cifras, condición de operación y resultados en términos de responsabilidad
- Motivar al personal al mejor desempeño
- Hacer ver méritos y fallas
- Medir y promover la eficacia
- Coordinar funciones, niveles y áreas
- Controlar los ingresos y costos
- Apoyar la toma de decisiones

REQUISITOS ORGANIZACIONALES

Los requisitos organizacionales que deben cubrir las empresas que implanten este sistema son los siguientes:

- Estructuración de la entidad, de acuerdo al enfoque que se necesite, lo cual se va a señalar claramente a través de un organigrama y un manual.
- Se formará el comité de presupuestos.

- Se establecerán líneas de autoridad para definir el sistema de responsabilidad y el de comunicación, dentro de los cuales se incluyen los reportes o informes de actuación que estarán presupuestados.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y su costo de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales. Es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.

Este tipo de presupuesto tiene más profundidad en el estudio y realización de todo por lo que permite mayor control interno, se evalúa y conoce la eficiencia de cada una de las partes por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, para racionalizar el gasto de acuerdo con la eficiencia. Otro objetivo es conocer las actividades y ordenarlas jerárquicamente de acuerdo a su importancia para seleccionar cuales se pueden abordar y a qué grado de profundidad,

una vez hecho lo anterior, se distribuyen los fondos para hacer lo programado.

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

Esta clasificación se subdivide en dos: a) General y b) Por sus características.

a) Generales.- Dentro de los proyectos, tanto la obra como el trabajo, sirven de análisis, control y evaluación de los mismos.

a.1 Programas básicos.- Su principal objetivo es la atención directa de las necesidades de la comunidad.

a.2 Programas de apoyo directo.- Sirven de base para que se concreten los programas básicos tanto en el ejercicio en curso como en los posteriores.

a.3 Programas de apoyo interno general.- Comprenden todas las actividades que desempeña una secretaria en función de los programas finales que son de su competencia y que deban desarrollar.

a.4 Programas de apoyo indirecto.- Se otorgará respaldo a los programas básicos del gobierno.

b) Por sus características

b.1 Simples estructuralmente.- No pertenece a una subdivisión de subprogramas, sino que pasan directamente a las actividades o proyectos.

b.2 Complejos estructuralmente.- Pasan a los subprogramas y de

añ a las actividades o proyectos.

b.3 Simples institucionalmente.- Serán ejecutados por un solo organismo.

b.4 Complejos institucionalmente.- Se asignan a varios organismos de acuerdo a nivel jerárquico.

b.5 Nacionales.- Comprenden todo o casi todo el país.

b.6 Regionales.- Integran sólo de una a tres regiones.

b.7 De funcionamiento.- Su objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios mediante el empleo de la capacidad instalada.

b.8 De transferencia de capital.- Sirven de intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o entidades que los van a utilizar en su consumo.

b.9 Financieros.- No producen bienes o servicios, pero generan una transacción bilateral.

b.10 Temporales.- Son de ejecución transitoria.

b.11 Permanentes.- Aquellos que se ejecutan todo el tiempo.

DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL

El presupuesto por programas es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal y aunque los resultados que se obtienen con su implantación son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales,

etc., su uso no está limitado a ellos, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocio con resultados satisfactorios.

Primero se estiman sus gastos y después se estudia la forma de allegarse de recursos para satisfacerlos, pero esa estimación que en el presupuesto normal está representada exclusivamente por cifras soportadas por estimaciones que se basan en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el presupuesto por programas se convierten en planes perfectamente estructurados, que analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el gobierno debe realizar para poder subsanar las necesidades de los gobernados.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

Entre las ventajas proporcionadas por el presupuesto por programas se encuentran:

- Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.

- Se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.

- Es más fácil detectar las funciones que se duplican, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.

Dentro de las limitantes tenemos:

- Debido a que la medición de resultados está basado en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, pueden prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas no sean representativas o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.

- Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles, aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario despreocuparse de las actividades de vital importancia.

PRESUPUESTO BASE CERO

El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, fijan metas y objetivos y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y se hace un estudio

comparativo de sus beneficios y costos correspondientes. La secuencia lógica para la presupuestación base cero es la siguiente:

- Identificar y analizar cada una de las actividades existentes y nuevas en paquetes de decisión.
- Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costo-beneficio o en forma subjetiva.
- Asignación de recursos de acuerdo a los puntos anteriores.

Un paquete de decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica de manera tal que permita su evaluación y jerarquización con relación a otras actividades que compitan por los mismos recursos limitados y de esta forma ser aprobada o desaprobada.

La descripción de actividades señalada en el párrafo anterior incluye:

- Metas y objetivos
- Consecuencias de no aprobar la actividad
- Medidas de rendimiento
- Otros posibles recursos de acción
- Costos y beneficios

Estos paquetes de decisión pueden clasificarse en dos grupos:

1. De eliminación mutua.- Aquellos que presentan diversas

alternativas para realizar la misma actividad para los paquetes restantes.

2. De incremento.- Son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

Los paquetes de decisión son formados a nivel básico por los gerentes departamentales puesto que ellos son los que están en contacto directo con las actividades, lo cual estimula su interés y participación de alternativas, siendo ellos los responsables del presupuesto aprobado.

Este proceso de elaboración de presupuestos, puede aplicarse a toda actividad, función y operación comercial, industrial o de servicio de cualquier índole, donde sea posible determinar la relación, costo-beneficio.

VENTAJAS Y LIMITACIONES

Dentro de las ventajas que proporciona este tipo de sistema presupuestal encontramos las siguientes:

- Identificación, evaluación, justificación de las actividades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo y medios para desempeñar cada actividad.

- Debido a la jerarquización se obtiene una aplicación más justa de los recursos.

- Evita la duplicidad de esfuerzos al identificar plenamente las actividades.

- La identificación de los paquetes de decisión ayuda a lograr el nivel de gastos deseado.

- Se identifican fácilmente las actividades productivas de las que no lo son.

- Se acrecenta un ambiente de unidad y coordinación para el bien de toda la entidad.

Limitaciones

- Con frecuencia los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que les obligue a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.

- La administración y la comunicación del presupuesto base cero puede ser el origen de graves problemas debido a la participación de un número mayor de gerentes de los que son necesarios en otros procedimientos de presupuestación.

- De no contar con un método formal y apropiado que prevea y revise las suposiciones, se tendrá una inadecuada coordinación entre actividades afines y de servicio.

- Problemas en la determinación de actividades, funciones u operaciones que se requieren para integrar un paquete de decisión.

- Es difícil y en ocasiones imposible identificar los medios de trabajo en muchas actividades para su evaluación en forma adecuada.

- Problemas al evaluar las distintas funciones especialmente cuando se requiere un criterio subjetivo.
- Problemas al manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión que evidentemente representan una complicación en entidades de gran tamaño.
- Dificultades al categorizar los paquetes considerados como de gran importancia o bien como "básicos".

De acuerdo con lo anterior cada empresa debe evaluar sus características de operaciones, sus necesidades, posibilidades humanas y financieras a fin de elegir e implementar el sistema presupuestal que más le convenga para lograr su desarrollo.

CLASES DE PRESUPUESTOS

Para llevar a cabo la planeación y control de utilidades es necesaria la formulación de diversas clases de presupuestos parciales en función a los diversos rubros que integran el Plan de utilidades. Dentro de estos presupuestos parciales encontramos los siguientes:

- PRESUPUESTO DE VENTAS.- Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, sin embargo, debemos empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores y su comparación con la tendencia de la industria. Se debe además, explorar si las tendencias obtenidas puedan relacionarse con las condiciones económicas de

mercados nacionales o extranjeros, de nuevos descubrimientos, de escasez, de limitaciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. De lo anterior se puede decir que la tendencia está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa basadas en políticas y acciones propias y condiciones del ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general, por lo tanto afectan a todas las empresas.

De lo anterior se desprende que no hay fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios que realicen en mismo tipo de actividades; no debe esperarse que en los primeros intentos se pueda lograr un alto grado de exactitud. El presupuesto anual de ventas deberá considerarse como un plan de campaña, cuyos ajustes se harán en la medida en que el mercado altere su posición de acuerdo con los resultados de las batallas comerciales. Debe apoyarse en el mercado, o sea que las ventas anuales totales del producto estarán condicionadas por los precios que rijan en la economía. Así mismo, es necesario determinar los cursos de acción pertinentes dentro del marco general de política de la empresa para fijar las metas de participación en el mercado y asegurar en cierto modo la utilidad que se requiere.

En resumen, para determinar su correcta estimación el

presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA

El presupuesto de costos directos de venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. Los tres elementos del costo directo que se han mencionado deberán presupuestarse de conformidad con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción. Para calcular el presupuesto de producción se requiere conocer cuál es el volumen de ventas para el año, cuál será el inventario a fin del año en curso, así como, la rotación que la empresa haya fijado como política de inversión.

Teniendo esta información se pueden calcular los volúmenes anuales de producción, y éstos a su vez deben explotarse por cada una de las materia primas que intervienen en los productos para determinar la cantidad anual de materias primas que se requiere comprar, dato importante para que el departamento de compras base su estimación y proporcione el precio unitario del año de cada materia prima.

De la misma forma que la materia prima, deben explotarse los

requerimientos de mano de obra con el fin de conocer que cantidad de mano de obra se requiere por operación, departamento, etc., y por otra parte hay que conocer la cantidad de mano de obra que se tiene contratada y de esta manera establecer las necesidades que de ella serán requeridas para producir las unidades del presupuesto. Al llegar a una conclusión sobre la mano de obra requerida se debe establecer el precio de la misma tomando en cuenta el costo actual y estimando el incremento que sufrirá durante el tiempo que cubre el presupuesto. En la misma forma que en la materia prima puede presupuestarse tomando un promedio del año o bien el precio que estará vigente al principiar el mismo; en este último caso también es posible y debe presupuestarse la variación de mano de obra.

Por último los gastos directos y variables de manufactura deberán ser presupuestados en cantidad y precio por departamento con base en la experiencia y el personal que se requiera en la producción, ya que muchos gastos se generan en razón directa de la cantidad de personal. El resultado de tal estimación se probará mediante un cálculo, explotando el volumen de producción por las cuotas de los productos, cuyo resultado será semejante al anterior. De no ser así, se tendrá que investigar y efectuar los ajustes que procedan.

GASTOS DE FABRICACION.

Los gastos de fabricación son gastos no identificables directamente con los productos y frecuentemente son gastos importantes que provienen de departamentos de servicio y en forma importante por gastos de la gerencia y supervisión de la producción. Puede decirse que el comportamiento de éstos es de carácter fijo, que varían poco en relación a los volúmenes de producción; aquí se enfrenta el problema de determinar en forma apropiada la cuota que le corresponde a cada producto. Para efectos presupuestales debe tomarse el volumen de producción y el gasto presupuestado con el fin de determinar las cuotas presupuestarias, las cuales podrán ser modificadas en el curso del año si así lo requieren los resultados que se obtengan.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa, así como, con sus estrategias y recursos tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

Es necesario un claro entendimiento del problema y de las posibles alternativas para asegurar la obtención de buenos resultados, además de que las cifras que se analicen deben estar basadas en buenos juicios hechos sobre bases realistas y que se

haga una clara distinción entre la utilidad contable y las necesidades de caja requeridas. Con lo anterior, se podrá efectuar un análisis financiero que permita tomar una buena decisión final.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones para la realización de cobros y pagos. No existe un criterio objetivo para fijar, en forma exacta, el nivel de recursos líquidos necesarios; éste ha de fijarse atendiendo a los objetivos de la empresa de liquidez y rentabilidad con base en sus requerimientos de operación por periodos determinados, tomando en consideración un adecuado balance entre los beneficios y los riesgos que en los diferentes niveles de la inversión de activos líquidos comprenda. Es importante tomar en consideración el entorno económico y financiero en que está y estará viviendo la empresa.

El presupuesto de activos líquidos se establece en términos generales en un periodo de doce meses, el cual normalmente se

distribuye por meses y en algunas ocasiones se seccionan periodos menores en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integra el presupuesto. Así se pueden determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa. De éste emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos; es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un dilema entre la liquidez y la productividad. Si damos muchas facilidades para la venta, éstas se incrementarán y también las utilidades, pero por otra parte comprometeremos fondos sin inversión de cuentas por cobrar disminuyendo nuestra liquidez.

Factor importante para estimar el monto adecuado es la experiencia que se tiene de la antigüedad de sus saldos: conocer que cantidad está al corriente, que cantidad está vencida y cuantos días de venta representa la cartera, proporciona una buena base para pronosticar el monto de la inversión. El entorno en que vive la empresa, así como estimar apropiadamente la situación económica que se vivirá en el futuro, también dará un buen soporte para pronosticar su monto.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO.

El nivel de inversión óptimo en inventarios que una empresa debe tener es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volumen, las perspectivas de alza o baja en los precios, costo y riesgo de mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo de abastecimiento, el tiempo de tránsito, etc.

Normalmente, las empresas tienen tres diferentes categorías que son: materias primas, productos en proceso y artículos terminados, teniendo cada una de estas categorías una problemática diferente por lo que deben estudiarse y analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, y también un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras. Para ello, habrá que tomar en cuenta los siguientes factores:

a) Inventario de seguridad.- Este inventario es necesario para prevenir problemas de suministros o abastecimientos.

b) Lote económico.- La medida del lote económico reduce el precio. Al comprar cantidades fuertes se obtiene reducción de precio o mejores condiciones de compra.

c) Perspectivas sobre precios futuros.- Las perspectivas sobre la tendencia o evolución de los precios tanto a la alza como a la baja es un factor importante, ya que en algunas ocasiones se requerirá elevar el nivel del inventario.

d) Costo de mantenimiento del inventario.- Pueden ser calculados de diferentes maneras pero deben comprender el valor del inventario, las pérdidas, deterioros, obsolescencia y en algunas ocasiones el espacio, mantenimiento y protección de los mismos, así como, el costo de los fondos.

e) Tiempo de reabastecimiento.- Es necesario conocer y medir el tiempo que tarda en recibirse un pedido de materia prima, desde el momento en que se requiera hasta el momento en que se reciba, ya que es de suma importancia para fijar un buen nivel de inventarios.

f) Lapso de los procesos.- En los inventarios en proceso debe determinarse el lapso de los procesos.

g) El grado de integración del producto.- El grado de integración de los procesos tiene una influencia directa sobre la inversión: a mayor integración, mayor inversión en el proceso, ya que se tiene una mayor cantidad de partes o componentes en fabricación.

h) Demanda estacional.- La demanda de los productos terminados en ciertas fechas del año hace que la inversión vaya

creciendo en el curso del mismo hasta llegar a la temporada de demanda, en la que decrecen notablemente hasta un nivel muy bajo.

i) Materias primas estacionales.- Existen materias primas que son estacionales por esto mismo se requiere comprar en la época del año en que se produce para ser procesadas en un tiempo reducido, en cambio, sus ventas son uniformes durante el año.

Todo lo anterior ha de traducirse en una política que se dicte sobre el nivel de la inversión para los diferentes inventarios, pudiendo expresarse en términos de días de inversión en relación con las ventas futuras.

DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO.

Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no representa problemas en su estimación debido a que su monto no es estable y en particular es estudiado, analizado y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso de año, principalmente en la empresas que tienen ventas estacionales. Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos, y capital requeridos que por lo general son calculados

individualmente. Es la partida que debe ensamblar con el presupuesto de efectivo.

Es recomendable obtener créditos superiores a los requerimientos determinados con base en los presupuestos, para eliminar las posibilidades de falta de liquidez que pudieran presentarse por fallar en las estimaciones que generan efectivo.

Este presupuesto debe estar ligado al presupuesto de otros gastos que forma parte del presupuesto de operación y el de gastos acumulados.

CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES.

Generalmente este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de las empresas. Su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien pueden tener fluctuaciones importantes dependiendo de la actividad de la empresa y de las estrategias que se hayan fijado.

GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR.

Estos conceptos son manejados y estimados mensualmente por las empresas por lo que para su estimación se cuenta con información detallada e histórica. Estos pasivos están ligados a otros, por lo que es conveniente que estos conceptos estén cruzados con otros para dar al presupuesto una seguridad numérica.

CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS.

Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

CAPITULO III

COMPONENTES DE LOS PRESUPUESTOS

A continuación pasamos a presentar algunos de los elementos básicos que debemos considerar en la elaboración de los presupuestos, mismos que le proporcionan mayor objetividad y razonabilidad.

ADAPTACION PRESUFUESTARIA.

Un problema central en el desarrollo y aplicación de un programa presupuestal eficaz, es la selección de conceptos y técnicas de presupuestación apropiados para cada situación específica que permitan la permanencia y razonabilidad del mismo.

Antes de iniciar un programa presupuestal debe realizarse una serie de estudios para recopilar información real sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa y para evaluar las consecuencias económicas de posibles cambios. Entre estos estudios se encuentra el estudio de hechos que constituye un análisis introspectivo crítico a fin de determinar las debilidades y fortalezas de la empresa y cada una de sus subdivisiones.

Otro tipo de estudio se puede enfocar a la evaluación de las condiciones de factibilidad económica existentes que permite el desarrollo de cursos de acción alternativos que nos lleven a mejorar las utilidades y a la implementación de los cambios necesarios en la empresa. Estudios de este tipo son fundamentales

no sólo en el diseño de un programa presupuestal, sino además en su implementación y mejora continua .

Los métodos apropiados para planificar ventas y otros ingresos varían entre las empresas dependiendo de ciertos factores externos que la afectan, así como de sus características internas y el nivel de sofisticación de la administración. Sin embargo, existen elementos y factores que deben ser considerados por todas las empresas al momento de llevar a cabo la elaboración de los modelos presupuestarios debido a la influencia que éstos ejercen en ellas independientemente de su giro, sector y tamaño.

VARIABLES PERTINENTES.

La presupuestación descansa en la convicción de que una administración puede planear y controlar el futuro a largo plazo de la empresa mediante la toma de una serie continua de decisiones bien concebidas que conllevan a la manipulación de las entradas y salidas de información, es decir, la manipulación de variables pertinentes dirigidas hacia el logro de los objetivos específicos de una empresa en la dimensión de tiempo a largo plazo. Estas decisiones deben tener por tanto un propósito y ser futuristas. Por futuristas indicamos que deben preocuparse por el futuro a largo plazo de la entidad y no tomar decisiones momentáneas cuando surge una situación imprevista, por propósito debe entenderse que el flujo de decisiones debe interesarse

primeramente en desarrollar objetivos de empresa y en diseñar estrategias realistas para conseguir estos objetivos. El flujo de decisiones debe tener implícita la confianza administrativa de que el destino de la empresa puede ser planeado y controlado efectivamente.

La toma de decisiones administrativas consiste fundamentalmente en las tareas de:

- manipular las variables controlables pertinentes y,
- aprovechar las variables no controlables que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo de la entidad.

"De gran importancia es la clasificación de cada variable en cuanto a controlabilidad y no controlabilidad en los horizontes de tiempo de corto, mediano y largo plazo. Es esta clasificación la que proporciona a la administración las ideas que pueden sugerir estrategias a seguir para el logro de los objetivos establecidos".(8)

Podemos hacer una generalización importante, las variables controlables son las que pueden ser activamente planeadas y manipuladas por la administración, en contraste directo, las variables no controlables no pueden ser influenciadas por la administración, sin embargo, esto no quiere decir que no es posible la planificación eficaz con respecto a ellas.

(8) WELSH, A. GLENN, *op. cit.*, p.7

Las variables no controlables deben ser proyectadas y anticipadas para aprovechar plenamente sus impactos favorables y para minimizar sus impactos desfavorables, así observamos que la planificación administrativa es necesaria con respecto a los diversos tipos de variables.

La evaluación y el análisis al que hemos hecho referencia anteriormente son importantes para poder tomar en cuenta las relaciones existentes entre las variables controlables y no controlables. Así mismo, estas variables pueden ser de diversa naturaleza, sin embargo, no se puede establecer una clasificación particular, ya que ésta va a depender de cada empresa y de la situación que le de origen.

De manera general se puede considerar a las variables como:
Variables internas.- Aquellas que tienen su origen en la empresa, entre estas podemos citar:

- empleados
- capital
- publicidad
- ventas, etc.

Variables externas.- Aquellas que se originan fuera de la empresa pero que ejercen influencia en el desarrollo y crecimiento de la misma, entre estas encontramos:

- actividades competitivas
- marco macroeconómico
- población
- industria en general, etc.

Estas y otras variables deben ser consideradas en la formulación de todo presupuesto, ya que aún cuando no podemos definir con exactitud los cambios que sufrirán en el tiempo debemos tener presente el impacto que tienen en nuestra producción y tratar de formular alternativas de acción que permitan que nuestro presupuesto sea lo más real posible.

FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION.

Podemos señalar que existen dos enfoques o filosofías con respecto al papel que desarrolla la administración de la empresa en cuanto a la manipulación de las variables ya citadas, éstas son:

a) TEORIA DE PLANIFICACION. Este enfoque considera que el papel de la administración esencialmente es un papel activo, ya que intenta condicionar el estado de la empresa mediante la manipulación de las variables pertinentes; esta teoría maximiza la importancia de la función planificadora de la administración de las empresas.

b) TEORIA DE MERCADO. Por su parte considera a la administración en un papel pasivo, ya que comprende la toma de

decisiones reactivas, es decir, que responden a los eventos ambientales a medida que éstos ocurren, por lo que nunca es posible planear resultados de la empresa.

La teoría de planificación manifiesta que una administración funciona eficazmente cuando puede planear y controlar los resultados de la empresa de tal forma que determina el destino a largo y corto plazo de la misma. El fundamento para la planificación es que la administración tenga absoluta confianza en su capacidad para establecer objetivos realistas y de desarrollar estrategias eficaces para alcanzar los objetivos de la entidad.

EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES.

Los principales puntos mencionados anteriormente podemos resumirlos de la siguiente manera:

- la planificación administrativa tiene que concentrarse en la planificación de las variables controlables y,
- en cuanto a las variables no controlables, debe existir también planificación administrativa a fin de aprovechar sus impactos favorables y minimizar sus posibles impactos desfavorables sobre la empresa.

Por variables pertinentes nos referimos a aquellas que tendrán una influencia directa y significativa sobre la empresa. Una evaluación de dichas variables debe incluir a todos los

miembros de la administración ejecutiva quienes a su vez deben obtener datos analíticos y recomendaciones de varios grupos del personal técnico, de tal forma que la presupuestación se realice por todos los miembros de la organización, es decir, en forma integral.

"Un aspecto particularmente importante es el análisis de las fortalezas y debilidades actuales de la empresa. La planificación para el futuro debe comenzar necesariamente con una comprensión objetiva y realista del estado actual de los productos, servicios, mercados, utilidades, retornos sobre inversiones, flujo de efectivo, disponibilidad de capital, capacidades de producción y capacidad del personal tanto administrativo como no administrativo".(9) Es decir, el enfoque de planificación se basa en la noción de que estos aspectos serán analizados críticamente (estudio de hechos) y clasificados de acuerdo a sus potenciales a corto y largo plazo.

También es importante considerar las fuerzas económicas generales en que vive la empresa. La situación económica del país, de la región, etc., tiene una influencia muy importante; así, en un período de expansión económica se requiere de la acción administrativa para contar con el volumen necesario para satisfacer el mercado y en caso contrario, en un receso

(9) *Ibidem*, p. 63

económico puede tener una influencia importante en las perspectivas futuras.

Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en mayor o menor grado en la planeación. Los cambios de estos factores, por un lado van a estar condicionados, algunos por decisiones internas de la empresa, y otros por factores exógenos, determinados en el plano nacional o internacional. Así como es posible percibir una relación en el contexto económico, el desempeño del sector productivo y la evolución del mercado, afectando directamente el desarrollo de la empresa. La modificación del marco implica un cambio en el entorno de las empresas lo cual afecta inmediatamente, o con cierto retraso, a las utilidades de las sociedades, independientemente del esfuerzo que éstas hayan realizado anteriormente en términos de eficiencia productiva.

De lo anterior se desprende la conveniencia de observar con mayor detalle las relaciones que se pueden verificar entre el contexto económico y el aparato productivo, y en particular con la empresa. En principio es lógico pensar que los shocks macroeconómicos influirán en forma selectiva sobre las sociedades según las características de cada una. De esta forma es posible concebir que un cambio en las variables claves de la economía, tales como tipo de cambio, tasas de interés, precios

internacionales, o nivel de actividad económica, afectará de manera diferente el flujo de utilidades de las empresas, dependiendo entre otras cosas, del sector económico en que éstas se encuentren o del manejo financiero que hayan seguido en el pasado.

En particular, un shock devaluatorio impactará a las empresas de manera diferente, al menos por dos vías. Por un lado, la devaluación del peso modificará la relación de precios entre bienes transables y no transables a favor de los primeros, beneficiándose en consecuencia las empresas productoras de bienes transables con lo cual la capacidad de generar utilidades futuras de estas unidades demorará. Por otra parte una devaluación afecta de modo desigual a las empresas, resistiéndose más aquellas que contrajeron deudas en el exterior.

Así mismo, una expansión del nivel de actividad económica va acompañada por cambios en los distintos sectores económicos. En particular, se expanden de manera equivalente o en mayor proporción a la economía aquellos sectores denominados procíclicos; en cambio, los sectores acíclicos no están correlacionados directamente con un incremento del PIB. Lo anterior permite visualizar que en auge o depresión, las empresas registrarán distintas variaciones en ventas y utilidades. Un razonamiento similar se puede realizar si acontece un cambio en

otras variables tales como: tasas de interés internas o externas, o en precios relativos incluyendo los precios internacionales. Así por ejemplo, a medida que mayor importancia tenga el endeudamiento externo sobre el interno, mayor será la incidencia de una alza de la tasa de interés internacional sobre las empresas según el coeficiente de exportación y/o importación que éstas presenten.

La incidencia de estos parámetros macroeconómicos sobre las firmas son distintas, sin embargo en la práctica resultan más difusas en la medida en que muchas veces éstos se presentan simultáneamente, dando lugar a distintos contextos, dependiendo de la dirección y magnitud de estos cambios y cuales sean las empresas en cuestión.

Los impactos mencionados prueban lo recomendable que resulta que las variables claves de la economía tengan un comportamiento estable y favorable, y a su vez, que las empresas logren anticipar y ajustar adecuadamente su comportamiento a la trayectoria observada para estos parámetros.

ASPECTOS BASICOS.

Para lograr anticipar y ajustar el comportamiento productivo de las empresas a las trayectorias de los parámetros ya mencionados, existen una serie de consideraciones que deben hacerse entre las que se encuentran:

Fundamentos técnicos.

- El pensamiento estratégico implica competencia en escenarios complejos.

- Los recursos son limitados y se comprometen en forma irreversible.

- La incertidumbre está presente en la capacidad e intención del competidor, en la percepción recíproca y al coordinar las acciones.

- Las intenciones al tomar o ceder la iniciativa y al mantener procesos dinámicos de decisión.

Toda estrategia que se emprenda siempre implicará:

- La identificación de peligros y de las oportunidades.

- La continua observación del futuro.

- El formalizar metas, políticas, estrategias, incorporando cambios.

- El establecimiento de planes a largo, mediano y corto plazo.

- La supervisión continua del cumplimiento de intenciones establecidas.

Así mismo cualquier aplicación específica en las empresas de una o varias estrategias requiere estar al pendiente de los siguientes aspectos:

- Los indicadores de la industria.

- La situación económica.
- La tendencia de hábitos.
- Las disposiciones legales y jurídicas.
- El desarrollo tecnológico.
- El o los movimientos de la competencia.

Aunado a esto toda empresa requiere de un diagnóstico corporativo para definir la línea de negocios: identificando tanto la fuerza impulsora como las áreas básicas, las que pueden dividirse en capacidades, productos y mercados y resultados.

Las consideraciones de estos aspectos y la consideración de diversas variables pertinentes permiten disminuir la incertidumbre de cambios futuros: aumentar la probabilidad de éxito de los planes; conocer con oportunidad el impacto de cambios en el futuro y las alternativas para enfrentarlos; y soportar objetivamente nuestras creencias.

Todo esto contribuirá a obtener una serie de beneficios entre los que podemos citar:

SEGURIDAD

- Conocer mucho mejor el negocio.
- Que lo conozcan todos los trabajadores.
- Disponer de mejor información.

TRANQUILIDAD

- Prever posibles problemas.
- Conocer los aspectos más significativos.

TIEMPO

- Disponer de tiempo para otras cosas importantes.
- Eliminar tiempo de discusión sin bases.

OPORTUNIDAD

- Contar con la información antes que la competencia.
- Adquirir los recursos que pueden escasear.

SATISFACCION

- Realizar mejor el trabajo.
- Tomar mejores decisiones.
- Responder con seguridad a cambios.

TECNICAS DE ANALISIS.

Lo anterior debe tenerse presente al momento de diseñar los modelos presupuestarios que habrán de guiar las acciones empresariales.

Los componentes más importantes de estos modelos presupuestarios es que deben:

- Ser representativos de la realidad.
- Considerar las principales variables.
- Permitir el juego de los valores de variables y sus efectos en todo el sistema.
- Ser fáciles de usar.
- Ser flexibles.
- Estar profesionalmente diseñados, contruidos y validados.

- Facilidad de actualización y/o mejoras.
- Adaptabilidad a requerimientos / reportes especiales.

Estos nos permitirán desarrollar modelos flexibles que permitan definir y decidir sobre la estrategia, hacer las consideraciones sobre el nivel de riesgo asumido, el porcentaje de movimiento que en un momento determinado puede presentarse por cambios bruscos e inusitados, y finalmente evaluar y decidir sobre ajustes y modificaciones al presupuesto.

ESPECTATIVAS REALISTAS.

Toda esta planeación debe ser llevada a cabo bajo una estrecha supervisión para lo cual deberán realizarse juntas y reuniones periódicas que sirvan para inducir la conciencia de utilidades, la orientación hacia resultados y la aplicación agresiva, pero flexible, de los planes para lograr los objetivos.

Estas reuniones serán de gran utilidad para todo el personal de la empresa que deba elaborar o intervenir en la realización de los presupuestos, ya que les hará tomar conciencia de su responsabilidad y evitará que surja un problema que se conoce como "rellenando el presupuesto" y que puede conducir a una desvirtuación total de las cifras de nuestro presupuesto y crear una serie de problemas.

Con el fin de evitar estos problemas, todas las consideraciones sobre las cifras y volúmenes de los presupuestos

deben tener una base realista relacionadas con las dimensiones específicas del tiempo y el ambiente interno y externo proyectado que prevalecerá durante ese periodo.

Es por esto que consideramos de vital importancia que todos los responsables comprendan la importancia del presupuesto en cuanto a su elaboración y le otorguen la atención adecuada a cada uno de los elementos que integran el modelo presupuestal, de lo contrario el tiempo invertido solo dará como resultado una planeación deficiente, muy alejada de los objetivos planeados que nos llevará a una pérdida de tiempo y de recursos económicos, materiales y humanos.

CONSIDERACIONES GENERALES DE LA ECONOMIA.

Dentro de las consideraciones generales del marco económico, donde encontramos la mayoría de las variables no controlables que deben proyectarse por las empresas, podemos mencionar de manera enunciativa pero no limitativa las siguientes:

- Tasas de interés nacionales y extranjeras.
- Requerimientos de financiamiento.
- Rotación de los inventarios.
- Los días de cuentas por cobrar.
- Los días de cuentas por pagar.
- Los tipos de cambio.

- Los precios de los proveedores para los insumos de materia prima.

- El personal tanto operativo como administrativo que requiera la entidad.

A continuación analizaremos brevemente la importancia de algunos de los aspectos antes citados.

PRECIOS DE PROVEEDORES Y MATERIA PRIMA.

Este es uno de los aspectos más importantes en la elaboración de los presupuestos, ya que está íntimamente ligado con la obtención de las materias primas requeridas para solventar nuestros niveles de ventas. A este respecto cabe mencionar que se debe evaluar el origen de estos insumos, ya que pueden ser nacionales o de importación lo que nos llevaría a analizar factores como tipo de cambio, proyección de devaluaciones, planes de expansión del régimen fiscal, impuestos de importación, aranceles, así como, posibles problemas de producción, económicos, de suministro, legales, etc., que puedan surgir durante la presupuestación de ventas.

Las consideraciones anteriormente señaladas son aplicables tanto a los proveedores nacionales como a los extranjeros salvo lo relativo a los tipos de cambio y los aspectos derivados de éstos.

En ambos casos se analizará el grado de dependencia respecto

a los proveedores, dando mayor atención a los factores que influyen en las empresas de las que dependamos en forma importante.

Con relación a los precios en suministros, es necesario observar las condiciones que imperan en las empresas proveedoras para poder prever problemas de escasez o bien un exceso en la oferta, situaciones que repercutirían en los costos.

Consideramos necesario que se lleven a cabo pláticas periódicas con los proveedores a fin de analizar el comportamiento de sus productos y precios con objeto de estar en mejores condiciones de proyectar en forma razonable y sustentada el comportamiento de este renglón.

FINANCIAMIENTO.

La importancia de prever los requerimientos de financiamiento que necesitará en algún momento determinado la empresa para la consecución de sus objetivos, en su mayor parte radica en el análisis de la política crediticia nacional. Esto se debe a que en caso de una política restringida es posible que la obtención de un financiamiento sea difícil para la empresa o bien sea en menor cantidad a la requerida lo que ocasionaría insolvencia por parte de la empresa para hacer frente a sus compromisos. Adicionalmente debe considerar el efecto que tiene o tendría sobre las tasas internas de interés, ya que la restricción del

mercado ocasionaría que éstas tiendan a la alza por lo que el costo de financiamiento podría elevarse demasiado e incluso podría ser superior al rendimiento generado por la inversión.

Por lo anterior es necesario que las empresas evalúen las diversas fuentes de financiamiento como son: la posibilidad de obtener financiamiento externo, evidentemente evaluando lo respectivo al tipo de cambio, deslizamiento y posibilidad de devaluación de nuestra moneda; o bien considerar el hecho de recurrir a la emisión de obligaciones, papel comercial, acciones, etc.

CONDICIONES DEL MERCADO.

Con respecto a las condiciones del mercado en el cual prestamos los servicios y/o ofrecemos los productos, es importante establecer el grado de dependencia respecto a nuestros diversos clientes e incluso identificar por sector o rama económica cuales son las áreas que ofrecen mayores potenciales para nuestro crecimiento y diversificación, ya que de esta forma determinaremos el grado de sensibilidad que tiene la empresa respecto a cambios en determinados sectores del mercado.

Así mismo debemos observar las condiciones y perspectivas de crecimiento de los clientes, empleo de su capacidad instalada, así como, posibles tendencias a su integración en cuanto a la producción de sus materias primas, lo cual puede reducir en forma importante a mediano y largo plazo nuestras ventas.

Adicionalmente se debe evaluar la demanda interna de los clientes, así como, su capacidad para incrementar las exportaciones lo que traerá como consecuencia la posibilidad de crecimiento de la producción. Otro factor a considerar actualmente, es el efecto en los precios que tiene el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) y el efecto que tendrán la liberación de los mismos.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Deben plantearse objetivos específicos para los renglones de ventas, utilidades y las utilidades por acción que se esperan. Estos deberán estar basados en una cifra base y efectuar una proyección realista considerando los aspectos antes referidos.

Se podrán manejar tanto cifras absolutas como cifras relativas con objeto de obtener información, ya sea de crecimiento o decremento real que permita el análisis y la comparabilidad de los programas presupuestales.

Los objetivos mostrados en el programa presupuestal serán realizados en base a una serie de estrategias definidas que serán establecidas de acuerdo a las necesidades de la sociedad, las oportunidades de crecimiento y diversificación, los nuevos productos, la publicidad, a la participación deseada dentro del mercado ya sea nacional o internacional, etc.

Así mismo se analizará, se estudiará y se proyectará cuales

serán las necesidades internas de la entidad para poder cumplir con los objetivos establecidos y para poder llevar a cabo las estrategias señaladas. Dentro de esas podemos citar:

- El personal que pudiera llegar a necesitarse.
- Las inversiones en equipo y material que serán una ayuda para obtener los nuevos negocios.
- Las inversiones en capital que serán fundamentales si se busca un crecimiento en el futuro.
- Los recursos que se destinarán a proyectos de investigación y desarrollo.
- Las instalaciones de producción que permitirán satisfacer la demanda de los clientes.

Con base a todo lo expuesto anteriormente, la empresa tendrá mayor seguridad de que el programa presupuestal que se formule, a pesar de que pueda parecer muy ambicioso, será realista y mediante el apoyo y el entusiasmo del personal de la entidad y con el seguimiento que se deba tener del mismo para realizar los ajustes que en un momento determinado fuesen necesarios, su realización será posible.

CAPITULO IV

POLITICA ECONOMICA DEL PAIS

SURGIMIENTO Y EVOLUCION

Actualmente, la economía política es una ciencia social muy importante que nos ayuda a conocer las causas y consecuencias de la actividad económica del hombre. Sin embargo, no debemos conformarnos con conocer la realidad económica, sino que es necesario transformarla en beneficio de la sociedad. Es por esto que la política económica es aquella parte de la economía que estudia las formas y efectos de la intervención del Estado en la vida económica con objeto de conseguir determinados fines; es decir, es la encargada de determinar los mecanismos, instrumentos y metas a seguir para el desarrollo del país.

Hasta 1929, el Estado capitalista no intervenía directamente en la economía, sin embargo, a partir de la crisis mundial del capitalismo, el Estado se ve en la necesidad de intervenir directamente en el proceso económico, es en este momento que el Estado cumple con nuevas funciones en la sociedad. Esta intervención del Estado en la economía, según Keynes, se debe a que la inversión impulsa la economía en su conjunto, a través de diversos mecanismos que tienen como finalidad incrementar el nivel del empleo y en consecuencia la demanda efectiva. Estos mecanismos son:

- Política monetaria.

- Política de gasto.
- Política fiscal.

Dentro de las funciones del Estado en la sociedad capitalista se pueden encontrar cuatro grandes áreas:

- 1.- La creación de infraestructura.
- 2.- Legalización de las relaciones socioeconómicas de los sujetos de la sociedad.
- 3.- Regulación de los conflictos existentes entre el trabajo asalariado y el capital.
- 4.- Protección general del capital.

Estas cuatro áreas se amplian considerablemente ya que las actividades del Estado rebasan los límites de la regulación y la intervención directa en las actividades administrativas que le son propias, para extenderse en el manejo directo de las empresas y organismos con funciones económicas diversas, que lo convierten en un estado-empresario.

INSTRUMENTOS DE POLÍTICA ECONÓMICA.

Entre los instrumentos de política económica se encuentran:

- Regulación de crédito.
- Regulación de salarios.
- Regulación de precios.
- Devaluación.
- Gasto público.
- Participación de empresas diversas.

La principal meta de la política económica debiera ser el logro del desarrollo económico del país. Esto obedece a determinadas metas y dispone de algunos instrumentos específicos para su acción.

La política económica del estado se ha orientado a : La nacionalización de los recursos naturales y de ciertos monopolios extranjeros; implantación de medidas proteccionistas para la producción nacional; exención de impuestos a las empresas registradas como nacionales, bajo determinadas condiciones, control sobre el volumen y el ritmo de las entradas y salidas de capital foráneo; oferta de estímulos fiscales, monetarios y tecnológicos a los empresarios; organización del comercio exterior; y en general, política fiscal educativa y de empleo.

La política del régimen Echeverrista condujo a un déficit creciente del sector público y a una crisis financiera.

Durante el sexenio de López Portillo la política económica se llamó alianza para la producción, basándose en tres puntos que fueron:

- Reforma económica.
- Reforma política.
- Reforma administrativa.

La alianza para la producción representaba un compromiso del sector privado que no fue cumplido, por lo que el estado seguía siendo el motor del desarrollo económico.

La política económica seguida hasta ese momento refleja una clara distorsión de objetivos: no es la disminución de los lazos de inflación un objetivo alrededor del cual deben girar todas las decisiones de la política económica.

La política económica que adoptó el Lic. Miguel de la Madrid estuvo basada en la restricción del gasto, la reducción del tamaño del estado por la apertura comercial.

Se ha dicho mucho que en este sexenio se redujo drásticamente el poder adquisitivo de los salarios y algunos culpan a las políticas económicas y monetarias del régimen. La verdad es que las políticas seguidas son las únicas correctas y si el poder adquisitivo ha caído no es como resultado de procedimientos equivocados, sino como consecuencia de la artificial elevación en el nivel de vida que se produjo en los dos sexenios anteriores. Esta elevación era irreal porque se basó en monstruosos déficits gubernamentales financiados por criterios externos. Ningún país puede gastar por mucho tiempo más de lo que recibe so pena de llegar a una crisis y regresar de repente a la cruda realidad, cosa que le pasó a México en 1982.

Haber seguido una política distinta no hubiere evitado este empobrecimiento sino habría llevado a México a la prostración y desengaño. En cambio aquí los resultados del Pacto de Solidaridad Económica están a la vista. En los últimos diez meses han

sido significativos la baja en los índices de inflación, la estabilidad monetaria y el constante incremento de las exportaciones no petroleras; sin caer en una aguda recesión, pues la economía, si bien redujo su ritmo de crecimiento, no ha decaído y probablemente no decairá o lo hará muy poco en los próximos meses.

La explicación a este fenómeno es la de que, si bien el consumo interno ha decaído sensiblemente, el dinamismo de las exportaciones no petroleras y el crecimiento de las maquiladoras han compensado esa baja.

El déficit monetario se ha reducido en términos reales a pesar de la reciente caída en los precios del petróleo y gracias al incremento de los ingresos no petroleras; pero sobretudo a la política de austeridad en el gasto.

El proceso de desincorporación de empresas paraestatales ha sido acelerado.

Se dice que la estabilidad del tipo de cambio ha reducido la competitividad en nuestras exportaciones y que por ello la balanza en cuenta corriente se ha deteriorado, lo que es falso.

No existe peligro inmediato de destape de la inflación, ya que la apertura comercial, la clara reducción del consumo interno y el reducido déficit financiero limitan esta posibilidad. Existen precios rezagados que tendrán que ajustarse, pero éstos

representan una parte pequeña de la economía y si bien su elevación puede hacer que durante algunos meses la inflación repunte, ello no afectará en su esencia el plan.

La inflación es un fenómeno monetario, consecuencia de un exceso de dinero en relación con la oferta de producto y que si el dinero en circulación deja de crecer la inflación no tiene posibilidades de incrementarse.

BALANCE DE 1988.

El rasgo distintivo de la política de 1988 fué la concertación. A finales de 1987 la economía mexicana estaba en el umbral de la hiperinflación. La especulación financiera, detonada por la inestabilidad de los mercados bursátiles nacionales e internacionales, indujo a una descomposición de la situación económica que resultó en un repunte de la inflación.

Cualquier programa económico que pretendiera combatir la inflación requería de un esquema de concertación en el que existieran mecanismos para eliminar la inercia inflacionaria que había desquiciado el sistema de precios.

El gobierno convocó a los sectores productivos para definir un esquema de concertación. La concertación estableció el mecanismo para definir las medidas de política económica durante 1988. El principio básico de la concertación fué el esfuerzo

compartido en que cada una de las partes contribuyó con una cuota específica.

Los resultados del pacto han sido altamente satisfactorios. La desinflación no ha sido artificial, la apertura comercial promovió una asignación de recursos en favor de bienes exportables, lo que permitió que las exportaciones no petroleras mantuvieran un crecimiento dinámico.

El marco externo en el que se desarrolló la economía mexicana resultó adverso.

El balance de pagos dió un vuelco no tanto por la baja del petróleo exportado y los mayores pagos de servicios de la deuda externa, sino por el crecimiento inusitado de las importaciones debido a la mayor apertura comercial.

Mediante el PSE se abatió la inflación, su instrumentación incluyó una serie de medidas fiscales, cambiarias, arancelarias, salariales y de ajuste de precios del sector público y de garantía al campesino; la mayor parte de ellas fueron de efecto inflacionario inmediato. Esta estrategia se apoyó también en la austeridad del crédito y del gasto público que frenaron la actividad productiva, la cual se había iniciado en el año con algún impulso.

En el segundo semestre, el sector industrial se estancó no sólo por la contracción de actividades sino también por la de

algunas ramas vinculadas al consumo interno sujeto a restricciones adicionales.

La débil evolución de la actividad económica resultó insuficiente para satisfacer las aspiraciones de empleo remunerado de una fuerza de trabajo creciente. Más aún, hubieron despidos en el sector formal y se eliminaron plazas en el sector público. Con todo, parece que los principales indicadores oficiales de ocupación no fueron sensibles a esta situación. La continua baja de los salarios reales contribuyó a que no descendiera el nivel de empleo.

En el deterioro social incidió la imposibilidad de financiar los volúmenes de gasto social del pasado.

En 1988 se acentuó el sesgo distributivo en favor de los rentistas, en detrimento una vez más de la población asalariada.

Todo ello ocurrió en el marco de un ingreso disponible, que resultó de nueva cuenta regresivo en términos por habitante, tanto por las enormes transferencias de recursos al exterior como por el insuficiente crecimiento de la economía que éstas determinan.

LA EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA

La expansión extraordinaria de las importaciones impulsó a la oferta global a recobrar un dinamismo relativo puesto que la actividad económica interna creció poco.

Sin embargo, la demanda externa perdió ímpetu por las menores exportaciones de hidrocarburos. El gasto interno creció perceptiblemente, como resultado de una mayor formación bruta de capital fijo. La apertura externa y la revaluación relativa de la moneda alentaron al sector privado a importar más maquinaria, el cual también adquirió bienes de capital de producción interna. La inversión privada creció significativamente, mientras que la pública siguió mermando a niveles extremadamente bajos. La falta de capitalización constituye una de las mayores limitaciones al desarrollo de mediano plazo.

Por razones de presupuesto, el consumo público volvió a retroceder aunque levemente.

EL SECTOR EXTERNO

El uso de reservas monetarias internacionales permitió afrontar, en condiciones de estabilidad cambiaria, una situación difícil de balance de pagos. A los mayores pagos de los intereses de la deuda externa se sumaron fuertes desembolsos por amortizaciones de principal, en su mayoría de empréstitos privados, que se tradujeron por primera vez en una reducción del saldo total de los pasivos con el exterior. También tuvo efectos desfavorables el deterioro de la relación de precios del intercambio, sobretudo por el decremento de las cotizaciones del petróleo. De mayor incidencia fué el aumento de las importaciones

impulsadas por la política de apertura comercial, pese a la baja de los precios internos que ésta pudo haber propiciado.

LA CUENTA CORRIENTE

En 1986 se avanzó en el cambio estructural para abrir la economía al exterior y fomentar la actividad exportadora. Sin embargo, las ventas totales al exterior no crecieron debido a la reducción de las exportaciones petroleras que compensó el aumento de las no petroleras.

En general, se elevaron los precios de las ventas externas tanto de artículos industriales como de agrícolas y mineros, excepto el del petróleo. Este determinó que el total de precios unitarios bajara.

En cambio, los precios de las importaciones subieron más que en el pasado y su volumen aumentó de manera espectacular.

El efecto acumulado de estos factores se tradujo en una contracción significativa del superávit de 1987.

LA CUENTA DE CAPITAL Y BALANCE GLOBAL.

El saldo de la cuenta de capital resultó negativo en cerca de 3600 millones de dólares, al no disponerse de financiamiento externo. Ello se debió a los pagos de amortización, sobretudo de la deuda privada. También se registraron salidas de capital de corto plazo, a causa de la incertidumbre provocada por un año electoral y de cambio de administración.

El balance global arrojó un déficit de 7000 millones de dólares que se financió con reservas monetarias internacionales.

LA DEUDA EXTERNA.

Se continuaron preparando, debatiendo y negociando fórmulas para aligerar la gravosa carga de servicio de la deuda.

La deuda pública sólo disminuyó ligeramente, mientras que la privada se contrajo en casi 5000 millones de dólares.

Estas fueron algunas de las notas más relevantes durante el año de 1988 en cuanto a la economía del país bajo el régimen del Lic. Miguel de la Madrid.

El día 10. de diciembre de 1988 tomó posesión como Presidente de la República el Lic. Carlos Salinas de Gortari, cuya estrategia de política económica continuará sobre las mismas bases que las de su antecesor, haciendo énfasis en la necesidad de modernizar el país, pues los cambios en una parte del mundo tienen efecto directo en nuestra economía. Afirma que este cambio es inevitable para el bienestar de la nación y de la sociedad.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se propone avanzar hacia el logro de cuatro objetivos fundamentales: Primero, defender la soberanía y preservar los intereses de México en el mundo; segundo, ampliar nuestra vida democrática; tercero,

recuperar el crecimiento económico con estabilidad de precios; y, cuarto, elevar el nivel de vida de los mexicanos.

Las tres líneas básicas para crecer son: la estabilidad continua en la economía; ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva, y la modernización económica. La primera se refiere a la estabilidad de precios no como un propósito que se sostiene por si mismo, sino como un objetivo que requiere de esfuerzos permanentes. En cuanto a la necesidad de recursos, buscamos la ampliación continua de su disponibilidad para asegurar el crecimiento económico sostenido. La modernización es un proceso que no admite interrupción, impone adaptar las estructuras económicas a las cambiantes condiciones por las que atraviesa el país y a las tendencias de la economía mundial.

En los próximos meses deberemos mantener como prioridad la consolidación de la estabilidad de precios. Hemos alcanzado ya logros notables en materia de control y abatimiento de la inflación. La evolución favorable de los precios se da en un contexto en donde no priva escasez o desabasto.

Sin embargo, mientras no bajen las tasas reales de interés, no existirán en la economía los recursos necesarios para elevar los márgenes de rentabilidad, los niveles salariales o los precios de garantía.

El crecimiento sostenido dependerá del fortalecimiento del ahorro interno, pero en el corto y mediano plazos es preciso disminuir la transferencia de recursos al exterior, para generar el impulso necesario y revertir las condiciones adversas que han prevalecido en los últimos años.

Modernización económica quiere decir un sector público más eficiente para atender sus obligaciones legales y compromisos populares; quiere decir, contar con un aparato productivo más competitivo en el exterior; un sistema claro de reglas económicas que aliente la creatividad productiva y la imaginación emprendedora, libres de inseguridades, firmes en el cumplimiento de sus responsabilidades. También es innovación y adaptación tecnológica, nuevas experiencias en la organización del trabajo y en forma de asociación para la producción; en suma, más productividad y más competitividad, más dedicación en las áreas en donde somos relativamente más eficientes.

LA POLITICA ECONOMICA.

Los avances realizados por el país durante los últimos años en la corrección de agudos desequilibrios estructurales que le afectaban, en el marco de las peores condiciones externas de su historia reciente y de situaciones internas desfavorables, constituyen un valioso punto de apoyo para la superación de los

problemas y son la base para la construcción de un futuro más promisorio.

Con el FECE, sociedad y gobierno continúan realizando esfuerzos por erradicar este pernicioso fenómeno. A pesar de los indudables avances en el combate a la inflación, aún no se consolida la estabilidad de precios y en el comportamiento de una parte del público están presentes todavía algunas reacciones propias del período de inflación más alta que haya experimentado el país.

La estrategia debe atender a la corrección de diversos problemas estructurales que vienen de décadas atrás. Entre estos problemas uno de los más graves es el de la concertación del ingreso, que en buena medida fue resultado de la estrategia de industrialización seguida durante muchos años.

Al inicio de la presente administración, el panorama económico de estancamiento y salarios reales deprimidos es desfavorable pero existen condiciones y avances recientes que habrán de contribuir a hacerles frente, sumándoseles una estrategia económica adecuada, a la vez ambiciosa y realista. Cabe señalar la reducción de la inflación, el saneamiento de las finanzas públicas, la racionalización de la política de comercio exterior del país, el fortalecimiento de las exportaciones no petroleras y la capitalización de las empresas del país que se

refleja en sus menores coeficientes de endeudamiento. Estos avances constituirán un apoyo importante para la nueva estrategia económica y social.

El país cuenta con cuantiosos recursos que serán una base importante para su progreso, una vez corregidos los desequilibrios y superados los problemas inmediatos que enfrentamos.

En lo económico es imprescindible recuperar de manera sostenida y justa el crecimiento de la producción. El deterioro de la situación económica, con la consecuente falta de recursos suficientes para atender más decididamente a la satisfacción de las demandas sociales, se originó en desequilibrios de naturaleza interna cuyos efectos fueron gravemente magnificados por fenómenos adversos de origen externo. Es necesario superar la escasez de recursos para la inversión y el crecimiento, que impone el servicio de la deuda externa aunado al deterioro de los términos de intercambio en el país.

El reto es doble: superación de la restricción aguda de recursos y modernización en todos los aspectos.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DEL PLANADE.

La modernización del Estado mexicano le exige ser eficaz, eliminando el peso de su estructura que limita y en ocasiones erosiona su capacidad de respuesta ante sus obligaciones

constitucionales. Su fuerza económica no radica en su tamaño ni en los ámbitos del quehacer productivo que posee, sino en la creación de las condiciones de un desarrollo efectivo que dé base permanente al empleo y a la calidad de vida.

La estrategia de la modernización busca la estabilización permanente de la economía, la ampliación de los recursos disponibles para la inversión y vigilar que el mismo proceso de crecimiento no propicie el resurgimiento de crisis recurrentes.

En una época de cambios acelerados como la que vive el mundo, la modernización se ha convertido en una necesidad ineludible para todos los países, ya que la creciente competencia internacional obliga a la actualización de los procesos productivos y al aprovechamiento máximo de recursos para lograr una inserción eficiente en el nuevo orden económico mundial.

Es en esta circunstancia en que México busca llevar adelante un proceso modernizador, que como todo cambio es motivo de debate, de críticas y hasta de temores y confusiones. Algo similar ocurre en otros países, donde incluso se llevan estos ajustes a una intensa discusión y a cuestionamientos de orden ideológico.

Pero por encima de ese tipo de confrontaciones, la modernización se impone como un concepto universal y se centra en

las formas, los ritmos y las condiciones en que tiene que llevarse a cabo.

OBJETIVOS PARA 1989.

La política económica del próximo año parte del reconocimiento de que 1989 será necesariamente un año de transición. Mientras se resuelve la negociación de la deuda externa, para reducir la vulnerabilidad de la balanza de pagos y fortalecer nuestra posición frente al exterior, será necesario realizar un esfuerzo adicional que exige mantener una disciplina estricta en el manejo económico.

El programa para 1989 se basa en los siguientes objetivos:

- Consolidar la estabilidad de precios.
- Crear las bases para la recuperación gradual y firme de la actividad económica.
- Reducir la transferencia de recursos al exterior.
- Proteger el poder adquisitivo de los salarios y el nivel del empleo.
- Fortalecer, mediante la concertación, el compromiso de los sectores de apoyar la estabilidad interna y la negociación de la deuda externa.

El Acuerdo Nacional para la Recuperación Económica de Precios enfatiza la necesidad de alcanzar gradualmente una tasa elevada de crecimiento de la producción y de consolidar el abatimiento

de la inflación como condiciones indispensables para avanzar.

Crecimiento sostenido y justo, y estabilidad son dos propósitos complementarios e inseparables de la estrategia económica del Plan, para asegurar el avance firme y permanente en la realización de los objetivos fundamentales del desarrollo.

El crecimiento permitirá satisfacer demandas aplazadas, pero es preciso proceder sin rebasar la disponibilidad de recursos; un crecimiento con precipitaciones favorecería la aparición de cuellos de botella o estrangulamiento del aparato productivo.

Las prioridades fundamentales de la estrategia económica señalan la necesidad de disponer de más y mejor infraestructura económica y social.

Se persigue una forma de planeación viable en el marco de nuestra realidad, basada en una concertación social amplia de acciones, así como en la descentralización y coordinación de decisiones que demanda la complejidad de nuestra organización política, económica y social.

Las metas en materia de actividad económica y de precios de la estrategia global son:

- Alcanzar un crecimiento sostenido de la actividad económica.

- Reducir la inflación a niveles compatibles con la estabilidad cambiaria en un marco de equilibrio de la balanza

de pagos, para que las fluctuaciones en el mercado de divisas no propicien el resurgimiento inflacionario.

ESTABILIZACION DE LA ECONOMIA.

El síntoma más claro de la estabilidad económica, o de su ausencia, es la estabilidad o inestabilidad en el nivel general de precios, es una condición para obtener un desarrollo más justo. Es por ello de suma importancia cuidar que se cumplan las condiciones y equilibrios económicos fundamentales para su mantenimiento.

LINEAS DE POLITICA.

Las acciones correspondientes al mantenimiento de la estabilidad son aplicables a todos los campos de la economía y se agrupan fundamentalmente, en las siguientes líneas generales:

- Una política de ingresos públicos que permita el financiamiento equilibrado de las actividades del sector público.
- Una política de gasto público que determine el nivel de las erogaciones de acuerdo con la disponibilidad de financiamiento no inflacionario.
- Una política monetaria, financiera y crediticia que propicie un crecimiento de los agregados monetarios compatibles con el mantenimiento de la estabilidad de precios, fortalezca el ahorro interno y promueva una intermediación financiera eficiente.
- Una política cambiaria que apoye la estabilidad de

precios, con el uso de todos los demás instrumentos de política económica para evitar en lo posible ajustes cambiarios abruptos.

- Una política de concertación que contribuya a mantener certidumbre en la evolución de precios y que propicie una mayor determinación automática de los mismos, a medida que se consolide la estabilidad necesaria para la operación de los mercados y se protege el poder adquisitivo de los salarios.

INVERSION DE LOS PARTICULARES.

Para que la inversión se convierta en un auténtico catalizador del crecimiento, será necesario que se cumplan ciertas condiciones básicas:

- Deberá haber congruencia y certeza en la política económica, con el fin de consolidar el clima de confianza necesario para estimular la inversión.

- Será necesario consolidar el proceso de apertura comercial para asegurar la asignación eficiente de los recursos económicos.

- Se deberá realizar una profunda desregulación industrial y comercial, con el fin de promover la competencia sana.

-Se buscará beneficiar a la pequeña y mediana industria.

- Se eliminará las barreras a la entrada y salida de mercados, y se promoverá la incorporación cabal de todos los

agentes productivos al sector formal de la economía.

La desregularización permitirá a los exportadores apoyarse en la productividad de sus procesos y no en la contracción del mercado interno y la devaluación del tipo de cambio, como ha sucedido en el pasado.

EVOLUCION DE LA ECONOMIA DURANTE 1989

Durante los primeros diez meses del año 1989, la actividad económica ha tenido un fuerte impulso. Tanto la producción industrial como la inversión han crecido a tasas cada vez mayores. Este aumento en la producción proviene del dinamismo de la inversión privada y de las exportaciones de manufacturas. La inflación por su parte continua con una tendencia a la baja.

De acuerdo con la información preliminar del Banco de México, la tasa de crecimiento acumulada de la producción industrial, en enero-mayo de 1989, fue de 4.8% mayor que la del mismo periodo anterior.

La tasa de crecimiento mensual del Índice de Precios al Consumidor (INCP) tuvo una tendencia decreciente, al bajar de 3.6% en promedio, durante los doce meses del año anterior, al 1.5% en los seis primeros meses de 1989. Las causas del comportamiento decreciente de la inflación en este periodo fueron: los acuerdos tomados en el marco del PECE que permitieron avanzar en el abatimiento de la inercia inflacionaria y el

incremento en términos reales del superávit económico primario del sector público.

Las finanzas públicas durante enero-junio presentan los resultados siguientes: los ingresos presupuestales del Gobierno Federal durante enero-junio de 1989 sumaron 44.2 billones de pesos, lo que representó un nivel real superior de 4.4% con respecto a 1988 y un incremento de 13.6% en relación con lo programado. Los ingresos no petroleros por su parte, alcanzaron 30.8 billones de pesos cifra 11.6% superior a la observada en el mismo periodo de 1988 y 9.0% mayor que la presupuestada. Esto se explica por la favorable evolución de los ingresos tributarios que crecieron 15.1% en términos reales, mientras que los ingresos no tributarios disminuyeron en 2.6%.

El gasto neto del Gobierno Federal durante el primer semestre de 1989, ascendió a 54.8 billones cifra 21.1% inferior en términos reales a la observada en el mismo periodo de 1988. La contracción del gasto no programable del gobierno federal responde a la reducción del pago de intereses, el cual disminuyó en 31.0% en términos reales.

En cuanto a la deuda externa, al mes de junio el saldo de la deuda del sector público ascendió a 76,821.0 millones de dólares, lo que representó una disminución de 1,461.1 millones de dólares con respecto al saldo observado en marzo de 1989. Esta variación proviene de un desendeudamiento neto por 263.5 millones de

dólares derivados de ajustes a la baja por tipos de cambio de los adeudos en monedas europeas y en el yen japones, así como de 8.8 millones menos correspondientes a movimientos de ejercicios anteriores que afectan los saldos.

El convenio acordado con el FMI constituye un reconocimiento a los esfuerzos que México ha realizado en materia de estabilización económica y de cambio estructural. Por primera vez, un acuerdo de esta naturaleza establece la necesidad de una reducción considerable y permanente de la transferencia de recursos al exterior para poder así alcanzar un nivel satisfactorio de crecimiento sostenido y estable. Este convenio tuvo como premisa básica la tasa de crecimiento de la economía y de ahí se derivaron los recursos externos requeridos y no como en los acuerdos tradicionales donde se partía de un cierto monto de recursos y a partir de éstos se ajustaba la economía. De esta forma se señala que deberán reducirse las transferencias netas al exterior alrededor del 2.5% del PIB. Asimismo el acuerdo reconoce que es esencial reducir el monto del saldo de la deuda, así como su servicio. Por otra parte, se aprobó un financiamiento de 4,135 millones de dólares para apoyar el programa de crecimiento de mediano plazo elaborado por el gobierno mexicano.

La tan sonada recesión, esperada desde el inicio del PECE, no

se ha dado, y consideramos que no ocurrirá en lo que resta de 1989, básicamente por las siguientes razones:

- El efecto inercial del crecimiento.
- La apertura comercial que se refleja en mayor consumo de bienes importados, tanto de consumo final, así como intermedio y de capital.
- El efecto de las altas tasas de interés reales observadas en los últimos 21 meses propiciaron un aumento en la demanda agregada, lo que se ha reflejado en el consumo en general y en especial en los bienes duraderos.

De acuerdo a una encuesta de opinión empresarial del sector manufacturero elaborada por el Banco de México, el 48% opinó que a lo largo de 1989 las ventas aumentaron, y el 50% esperaba hacer mayores inversiones en lo que resta del año. Lo anterior, aunado a los flujos de capital externo que pueden canalizarse hacia actividades productivas, permiten prever un crecimiento del PIB superior a la meta de 1.5%. Tal situación se ve apoyada por la renegociación favorable de la deuda externa y a la disminución de las presiones por parte de los organismos empresariales para eliminar el control de precios.

Las estadísticas no mienten, no cabe duda que la economía del país crece y rápido pero también puede afirmarse sin temor al error que la gran mayoría aún no recibe los beneficios de ese

crecimiento ni los recibirá en el corto plazo.

Crecimiento sin inflación y bajas tasas de desempleo es el objetivo de todo diseñador de políticas macroeconómicas. Al respecto cabe preguntar: Se estará logrando el objetivo en México? Ciertamente la economía está creciendo y la tasa de inflación continúa a la baja. Hasta aquí todo está bien, sin embargo, el sector externo y en particular la balanza de pagos no presentan una evolución tan favorable. A qué se debe esto? Dos variables parecen explicar esta evolución desfavorable en la cuenta corriente: una es la sobrevaluación del tipo de cambio real y la otra es, precisamente, el crecimiento de la demanda agregada en un contexto de apertura comercial. El panorama dejará de ser preocupante al verse los efectos positivos en el flujo de capitales como resultado de la última negociación de la deuda externa. Sin embargo nadie sabe con precisión que tan importante puede llegar a ser este flujo.

La estabilidad de la economía mexicana depende fundamentalmente de que no se generen en forma persistente excesos en la demanda.

Ahora más que nunca lo que se necesita aparte de tener claras las prioridades de la política económica, es que ésta sea eminentemente gradualista y cautelosa. Si hay retorno de capitales e inversión extranjera magnífico, pero si el resultado

neto es que se importa más de lo que se exporta y en suma los egresos exceden a los ingresos, los efectos netos en la balanza de pagos serán negativos. Crecer sin inflación en el contexto de la política económica actual no es fácil considerando que las políticas comercial y cambiaria son consistentes con el objeto de controlar la inflación, pero están generando algunos problemas de balanza de pagos.

Conforme a datos oficiales tenemos un crecimiento real del 8% en empleo.

México se encuentra en una etapa de transición hacia el logro del desarrollo, en esta etapa el cierre de empresas será el costo de la modernización iniciada, sin embargo, los beneficios que a largo plazo se generen compensarán los problemas inmediatos que atravesarán los empresarios y la sociedad en este periodo.

De los factores que han propiciado el crecimiento económico señalado, pasaremos ahora a analizar los que consideramos más importantes: privatización, PECE, deuda interna y externa, tasas de interés, modernización, apertura comercial y sus efectos en la balanza de pagos.

Como resultado del proceso de desincorporación iniciado hace seis años, la participación de las empresas del sector público mexicano han dejado de ser significativas en la economía mexicana para representar apenas el 14% del PIB y la tendencia es llegar

en 1989 a un nivel cercano del 12%. También se redujo el gasto programable en alrededor de 8 puntos. Esta transformación estructural del sector público tiene como objetivo otorgar mayor responsabilidad a los sectores social y privado en la generación de la riqueza nacional para ubicar al gobierno en su función reguladora y de promoción. Por tal motivo, el sector público reservará su participación en materia económica a las actividades estratégicas como son la explotación de hidrocarburos, electricidad, petroquímica básica, energía nuclear y los ferrocarriles principalmente. Con ésto se ha logrado eliminar el paternalismo existente en favor de los sectores privados y social, al tiempo que su presencia en el conjunto de la economía es cada vez más importante.

El proceso de privatización de los últimos años, que ahora integra incluso a ramas consideradas como estratégicas, implica que el gobierno se mantenga hasta el momento en sólo 8 ramas de la actividad económica.

La gran dispersión de las inversiones estatales se ha revertido, siendo el caso más claro la industria manufacturera en donde la participación del gobierno ha descendido total o parcialmente en 31 ramas subsistiendo inversiones gubernamentales en sólo 12 eslabones manufactureros.

Lo que antes fué calificado como desmedido afán

intervencionista por parte del gobierno, que implicó entre otras cosas la creación de empresas públicas, ahora tiene su cara contraria en sólido afán desinversionista. Desde que en el sexenio anterior se determinó el nuevo rumbo de la actividad gubernamental en la economía, el Estado se fue deshaciendo de numerosas industrias por medio de su venta, fusión y liquidación, lo que se apadrinó con el nombre de desincorporación.

De esta manera si el gobierno llegó a tener participación directa o indirecta en 54 ramas de la actividad económica en la época del auge intervencionista, siete años después de la nueva política los resultados exhiben una presencia importante en sólo 8 ramas y parcial en otros 12 eslabones de la actividad económica.

Los acontecimientos de las últimas semanas prefiguran que la contracción de la actividad estatal en la economía todavía se acentuará más. De esta forma de las 407 empresas paraestatales que quedan, el gobierno del Presidente Salinas de Gortari tiene planeado desincorporar cuando menos 157.

Así, el nuevo modelo de desarrollo económico se apoyará en la participación de la iniciativa privada, tanto nacional como extranjera y el gobierno tendrá un papel secundario como apoyo de la actividad económica. El reto de este nuevo modelo será recuperar el crecimiento económico sostenido, la generación de

empleos y una justa distribución de la riqueza, sin que esto implique la agudización de los desequilibrios económicos y a la larga nos lleve a una nueva crisis, tal y como sucedió con el llamado desarrollo estabilizador que implicó una buena dosis de participación estatal.

Respecto al nuevo modelo económico, los representantes de la iniciativa privada han señalado que el Presidente deberá continuar con su "técnica de depuración de la sociedad e incluso convertir esa técnica en estrategia" pues así propicia el cambio del país. De igual manera han destacado que ansian que el Primer Mandatario continúe depurando el país de elementos negativos que lo envician social y económicamente y que son los que impiden la modernidad. Las acciones iniciadas y los frutos de los pactos de concertación económica, han sentado las bases para iniciar la recuperación del desarrollo nacional. Resaltan, sin embargo, que "no se puede identificar desarrollo nacional con crecimiento económico" por lo que no son suficientes los elementos cuantitativos o los aspectos económicos para que el desarrollo modernizador pueda darse.

DEUDA INTERNA-TASA DE INTERES.

La evasión fiscal y la falta de una auténtica reforma en materia impositiva agravaron, durante 1988, la carga del endeudamiento interno del gobierno federal. Esta ausencia de

recursos por la vía de la recaudación aunada a la restricción en los créditos del exterior y la elevación de las tasas de interés orilló a la administración federal a reducir los requerimientos financieros globales del sector público y a propiciar una mayor captación de ahorro interno. Durante 1988 se mantuvo la política de años anteriores de evitar financiar al sector público mediante la emisión primaria, debido a sus efectos inflacionarios. A cambio se recurrió al ahorro interno y se buscó incrementar los plazos promedio de vencimiento y diversificar los instrumentos de financiamiento, pero el endeudamiento interno fue excedido respecto al aprobado, por lo que el gobierno incurrió en un pago mayor de intereses por 6 billones de pesos. Actualmente el gobierno federal busca limitar el financiamiento interno a su propia capacidad de pago, sin embargo, la solución que se ha dado al peso de la deuda externa ha impactado positivamente la captación del ahorro interno, con sus implicación en el pago de intereses.

Respecto a la reestructuración de la deuda interna cabe pensar que no constituye una verdadera desactivación de la bomba de tiempo que significa la deuda interna, sino sólo posponer su estallamiento si no hay una solución a fondo de la misma pues si no se paga en su totalidad o en su mayoría llegará el momento en que los intereses de la deuda únicamente se podrán cubrir a

través de emisiones monetarias y ya no hablar del capital debido. Esta situación nos llevaría nuevamente a una crisis de hiperinflación. Por otra parte, la necesidad de restar presiones inflacionarias ha obligado al gobierno a restar liquidez en el sistema financiero, lo que se ha traducido en presiones sobre las tasas de interés internas.

Varios analistas señalaron que el tope o candado nominal a las tasas de interés estaba establecido en un 30% al año, el cual incluso podría elevarse si las presiones de la liquidez seguían presentes, es decir, si aumentaba la oferta de papel o el gobierno seguía congelando los fondos. A octubre de 1988 el límite señalado se había superado llegando casi al 40% anual, por lo que existe un peligro potencial de que las presiones existentes en el mercado de dinero sigan presentes y el renacimiento de la inestabilidad se convirtiera en una ola que afecte el comportamiento de los mercados. En estas circunstancias la participación del Banco de México puede presentarse por una doble vía: evitando un disparo en la tasa primaria de Cetes e inyectando liquidez al mercado de dinero secundario.

DEUDA EXTERNA.

Para el Banco Mundial el acuerdo de renegociación de la deuda le permitirá a México experimentar un crecimiento moderado de 4 % anual promedio a lo largo del sexenio, para terminar en 5% en

1994, mostrando así su optimismo porque México recupere sus posibilidades de reactivación en el corto plazo.

Para que el programa de recuperación de crecimiento económico del gobierno mexicano despegue, México necesita no sólo de manejo macroeconómico sano y de reformas de ajuste estructural, sino de financiamiento externo adecuado. Si los requerimientos de capital del programa económico no son satisfechos, la recuperación de la actividad productiva estará fuera del alcance. Al respecto el organismo mencionado señaló que está dispuesto a asistir a México para recuperar el crecimiento de su economía, haciendo hincapié en que se requiere de la total cooperación de la comunidad internacional para el logro de las metas de nuestro país.

El programa económico mexicano pretende crear un sector privado más dinámico e incluye medidas para acelerar la privatización y simplificar las reglas para que la inversión extranjera se asiente en el país.

La modernización no está dirigida contra ningún sector, grupo o conglomerado, sino que llama a asumir con seriedad y entrega nuestras responsabilidades, sean públicas, profesionales, productivas o gremiales. La sociedad productiva que hoy demanda que el Estado sea regulador de la vida económica y no productor avasallante de ella, señala que los pasos siguientes en la agenda política deberán acelerar los esfuerzos hacia un régimen

racional de incentivos para el sector privado, aumentar la eficiencia de las empresas del sector público, mejorar la asignación de recursos e incentivar la inversión del sector privado tanto nacional como extranjero.

MODERNIZACION.

La modernización se ha convertido en una necesidad ineludible para todos los países en esta época de cambios acelerados que el mundo vive, ya que la creciente competencia internacional obliga a la actualización de los procesos productivos y al aprovechamiento máximo de recursos para así lograr una inserción eficiente en el orden económico mundial. Es por esto que nuestro país busca llevar adelante un proceso modernizador, que como todo cambio es motivo de debate, crítica, temor y confusión. Pero por encima de este tipo de confrontaciones, la modernización se impone y el debate, se debe centrar en las formas, los ritmos y las condiciones en que tiene que llevarse a cabo, pues los métodos y la atención de necesidades varía en cada nación, sin subordinación ni renuncias ante esquemas del exterior.

En México la modernización requiere de crear las condiciones para la verdadera productividad implicando esto combatir la desigualdad, elevar los niveles de educación, de salud, de alimentación y a la par que se introducen modernas tecnologías, atender los rezagos ancestrales que padecen amplias capas de la

población. La modernización exige un modelo propio que tome en cuenta lo que ocurre en el exterior y que busque un aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.

De acuerdo con el PLANADE " para hacer frente al reto de crecimiento, México demanda la modernización profunda de sus estructuras económicas ". Para la industria, este proceso de modernización consiste en una mayor eficiencia y competitividad a través de la apertura y liberación económica. La reducción de costos, el saneamiento financiero, la adopción de procesos que agreguen mayor valor, así como la comercialización ágil de los productos industriales nacionales son parte de dicho proceso.

APERTURA COMERCIAL.

Partiendo de la situación actual de la economía mexicana, sobretudo del sector externo de la misma, apertura comercial y reconversión industrial son realidades que se complican y que forman parte integrante de las transformaciones estructurales que tan necesarias son para la economía en estos momentos. No puede haber verdadero cambio estructural sin apertura comercial y reconversión industrial, es importante tanto por las necesidades internas de oportunidad y eficiencia productiva, comercial y financiera, como por la conveniencia de integración de la economía nacional a la economía global. La apertura comercial modifica los mercados de bienes y servicios, implicando a su

vez la reconversión industrial como el medio a través del cual las diversas actividades productivas, comerciales y financieras se adaptan a las nuevas condiciones, a los nuevos patrones de oferta y demanda.

La apertura comercial y la reconversión industrial formarán parte de la transformación estructural de la economía mexicana. Es cierto que representa un riesgo y problemas en el corto plazo, pero si se consideran los efectos a largo plazo es evidente que deben enfrentarse pues solo así contribuirán a la transformación de la economía, la cual no puede posponerse por más tiempo.

CRECER Y EXPORTAR.

El aparente ingreso de la economía nacional a una fase de la recuperación llama nuevamente la atención, acerca de la calidad y la solidez del crecimiento a realcanzar.

A mediano plazo y con la superación de la dependencia del petróleo como principal proveedor de divisas, se empezará a configurar un esquema de financiamiento que eliminará el tradicional déficit de la balanza comercial de la industrial. Asimismo, la transformación actual obliga al gobierno y a la iniciativa privada de México a diversificar sus relaciones económicas con la CEE, como mercado proveedor, como inversionista y como socio en la cooperación tecnológica. México ha decidido permanecer abierto y sin compromisos exclusivos para fortalecer

su relación comercial, económica y política con otras regiones del mundo, como proceso de fundamentación en el comercio exterior.

México se consolida como nación exportadora por el crecimiento en la penetración de los mercados internacionales. Hasta abril de 1989 la producción industrial, conformada por 55 ramas de actividad, registraron un crecimiento anualizado de 8.9%. Sin embargo, ramas que orientan su producción a la exportación, lograron un crecimiento superior al 16 % en el mismo periodo. Estas empresas son las que preponderantemente impulsan el repunte de la actividad económica, por lo que existe una relación estrecha entre la exportación y el crecimiento económico.

BALANZA COMERCIAL.

La economía mexicana a pesar de los logros alcanzados hasta ahora en materia económica, enfrenta presiones que pueden obstaculizar su recuperación, a causa del creciente déficit sobre la cuenta corriente de la balanza de pagos, por los saldos desfavorables en las cuentas comercial y de capitales.

El acelerado crecimiento que caracteriza a las importaciones ejerce fuertes presiones sobre la estabilidad de la balanza de pagos, como lo muestra el déficit en la cuenta corriente. El deterioro del sector externo podría crear mayores problemas a nuestra economía, principalmente porque los recursos destinados a

realizar compras al exterior ha elevado la salida de divisas del país, con lo que en los primeros seis meses del presente año el monto de los egresos registró una tasa de crecimiento anual de 25.4 %. Además, la entrada de divisas poco ha podido hacer para contrarrestar que los elevados egresos causen mayores estragos sobre la cuenta corriente, ya que su incremento fue de 10 % anual en el período mencionado.

FINANZAS PUBLICAS.

En el primer semestre de 1989 el déficit financiero del sector público fue de 11.1 billones de pesos, cifra menor en un 50% respecto al mismo período de 1988. Por esta razón el gobierno afirma que se ha logrado una corrección en el desequilibrio de sus finanzas.

Por otro lado, los intereses bajaron casi a la mitad. En el primer semestre de 1988 el CPP fue de 93.9% mientras que en el de 1989 fue de 48.9% por lo que el gobierno redujo su gasto en este renglón. De esta forma el aumento de impuesto y la baja de intereses, fueron los factores definitivos para la reducción del desequilibrio presupuestal en el primer semestre de 1989.

En cuanto al gasto corriente, lejos de disminuir, aumento de 19.5 billones a 25.6 en el primer semestre de 1989. Las empresas estatales se sobregiraron en 2.2%.

PACTO DE ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO.

Consideramos necesario recalcar que buena parte del éxito del PLANADE depende de la concertación, ya que sólo así se mantendrán las condiciones de baja inflación que son necesarias para el restablecimiento productivo y económico.

Ante las presiones existentes sobre el PECE las autoridades preparan un programa de salvamento a fin de garantizar su sostenimiento hasta el mes de marzo de 1990. Dentro de las principales causas del debilitamiento del programa de estabilización se encuentran: el déficit en la balanza de pagos, los incrementos recientes en las tasas de interés, las presiones para una revisión salarial; éstos factores pueden generar presiones especulativas en el mercado del dólar. Aunado a esto se encuentra la incertidumbre generada por las declaraciones de los banqueros internacionales en el sentido de que no apoyarán totalmente la renegociación de la deuda. Todo el sacrificio pasado por el país no tendría resultado si no se obtienen ahora recursos externos para crecer.

El Pacto ha sido un programa exitoso para terminar con la hiperinflación de la economía pero no logra aún situar el crecimiento de los precios internos a un nivel acorde con los precios internacionales.

Durante los últimos meses de 1989, el crecimiento de la

economía de México ha sido elevado, se ha evitado la recesión y los pronósticos de crecimiento para el conjunto del año se sitúan en casi tres por ciento. Sin embargo, permanecen incógnitas acerca del desarrollo futuro de la economía ligadas al desequilibrio presente en la estructura económica nacional. Destacan los altos déficits en la balanza de pagos, la resistencia de los banqueros externos para aportar nuevos recursos frescos, el disparo de las tasas de interés, la especulación financiera, los rezagos acumulados en los precios, los cuales a largo plazo crean la llamada inflación subterránea, que empieza a ocurrir en nuestro país, ya que no es posible detener el incremento en precios pero afecta la motivación de la inversión productiva. Todos estos factores ponen en peligro el repunte de la actividad económica persistiendo aún el peligro de un estancamiento económico y el retorno de la hiperinflación.

Este es el entorno macroeconómico, durante 1989, que rodea a las empresas de nuestro país.

EVOLUCION DE LA ECONOMIA DURANTE 1990

A continuación mencionaremos las perspectivas para 1990 y algunos de los hechos que se han presentado en los primeros meses del mismo, sin embargo, debemos aclarar que para nuestro

seminario nos limitamos a las condiciones económicas que prevalecieron hasta el mes de marzo de 1990.

PERSPECTIVAS.

Es cierto que el manejo de las políticas fiscales y monetaria durante 1990 determinará los resultados del programa económico, sin embargo, una parte de éstos tendrán cierta influencia por lo sucedido durante 1989.

El programa económico que presenta la administración pública para 1990 tiene cuatro objetivos básicos que son: consolidar y fortalecer los avances en la estabilización de precios; reafirmar la recuperación gradual del crecimiento económico; ampliar los recursos dirigidos a la inversión y elevar el bienestar social. Estos cuatro objetivos se consideran simultáneos. A diferencia de los últimos años en que prácticamente el objetivo fundamental de la política económica era lograr la estabilidad de precios, en el año de 1990, en forma adicional, se pretende una recuperación gradual de la economía, lo cual implica sin duda un alto grado de complejidad en el manejo de los instrumentos de política económica a fin de poder cumplir las metas principales, esto es, avanzar en el proceso de desinflación y mantener una reactivación gradual de la economía.

Estos dos objetivos se pueden contraponer en el corto plazo, dado que las medidas para abatir el proceso inflacionario

generalmente tienden a deprimir la demanda global en la economía a fin de adecuarla al crecimiento de la producción; esto implica un costo en términos de crecimiento económico. Sin embargo, en 1990 se tratará de conciliar estos objetivos, aun cuando sabemos de antemano que los resultados en ambos se darán de manera gradual, de tal forma que el enfoque general de la política económica pasa de una situación de choque a una de gradualismo a fin de acercarse de manera paulatina a las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las proyecciones respecto al comportamiento de las variables macroeconómicas durante el año de 1990 se basa en una serie de supuestos que conllevan a un escenario en donde el gobierno persevera en la realización del programa de ajuste mediante la adopción de políticas monetaria y fiscal rígidas, con el objeto de lograr la consolidación en la estabilización de precios, alcanzándose el retorno a un crecimiento sostenido a mediano plazo.

Los principales supuestos son:

- a) Firma del acuerdo definitivo de la reestructuración de la deuda interna, lo cual generará una entrada de divisas por concepto de inversión extranjera y repatriación de capitales.
- b) Liberación gradual de los precios del sector público y privado.

- c) Adopción de una política fiscal rígida.
- d) Política monetaria mixta, con crédito limitado.
- e) Las tasas de interés nominales y reales se reducen ligeramente, conforme se controla la inflación y se consolida la confianza en el programa económico.
- f) El tipo de cambio continua deslizándose un peso diario a lo largo del año, lo que implica un 13.85 de depreciación.
- g) Se da una flexibilización del mercado financiero, lo que otorga un papel más dinámico a la economía.
- h) Existe un marco internacional favorable, en donde las tasas de interés internacionales promedio alcanzarán un nivel del 9%, mientras que el precio promedio del crudo se cotiza a 14 dólares por barril.

Como podemos observar el programa económico del gobierno finca muchas de sus posibilidades en una baja en las tasas de interés. Esta disminución ayudará a reducir los pagos al sector público, disminuyendo el déficit público y las presiones inflacionarias y al mismo tiempo estimulará la continuación de la reactivación económica. Sin embargo, todavía existen muchos riesgos en el camino y no queda muy claro que las tasas de interés disminuyan como se espera.

CONDICIONES DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE

La economía nacional está entrando en una zona de conflicto en la que el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico enfrenta serios obstáculos.

Durante el primer trimestre vivimos el periodo más difícil en relación con la inflación, ya que su resurgimiento amenazaría con revertir los logros alcanzados. Los retos que habremos de enfrentar y la necesidad de sortear un entorno internacional incierto configuran un año difícil tanto por las presiones sociales como por los rezagos acumulados.

La inflación difícilmente alcanzará la meta prevista del 15.7%, ya que hasta febrero se alcanzó el 7.2% lo que equivale a casi la mitad de la cifra proyectada. Las nuevas proyecciones indican que la inflación podría elevarse hasta llegar a 27.3%, lo cual se atribuye al incremento de precios que se registra desde el inicio del año, al ajuste del rezago en algunos productos de consumo generalizado y a los aumentos a los bienes y servicios del sector público.

Por lo que se refiere a las tasas de interés, su comportamiento dependerá de la evolución real de la inflación. Hasta ahora, el repunte inflacionario ha ocasionado un incremento nominal que representa un alto costo para el sector público y afecta negativamente la inversión privada.

En cuanto a la balanza comercial se estima que tendrá un gran deterioro, pasando de un déficit cercano a cero a 1500 millones de dólares e incrementándose hasta un nivel cercano a los 5000 millones de dólares.

Este deterioro resulta del desequilibrio en nuestras exportaciones e importaciones, de la insuficiencia de recursos y de la poca repatriación de capitales.

En este contexto, las autoridades enfrenta varios retos durante el año, si no logra resolver estos problemas seguramente habrá necesidad de realizar algunos ajustes en el programa económico a fin de que no se pierda la confianza de lograr la estabilidad económica y continuar con el crecimiento.

NOTA: Para la elaboración del capítulo IV, Política económica del país del presente seminario de investigación, se revisaron los artículos editoriales presentados en el diario "El Financiero" en sus diversas secciones de los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 1989 y enero, febrero y marzo de 1990. De éstos se hizo una recopilación y se seleccionaron varios artículos, los cuales se presentan de manera resumida bajo los diferentes temas que se tratan en este capítulo.

CAPITULO V

INFLUENCIA ECONOMICA EN LOS PRESUPUESTOS

OBJETIVO

Hemos presentado a lo largo de este seminario cual fué el origen del presupuesto y como ha evolucionado según las necesidades y requisitos de las empresas dando lugar a diferentes tipos de presupuestos. Cada empresa es responsable de seleccionar el tipo de sistema presupuestal que más le convenga de acuerdo a los objetivos que persigue y a los recursos con que cuenta.

Independientemente del sistema presupuestal que tenga una empresa, existen diversos aspectos que deben cuidarse y varias consideraciones importantes que deben hacerse al momento de formular los presupuestos. Dentro de éstos se encuentra la necesidad de identificar y de clasificar a las variables internas y externas de acuerdo a su controlabilidad con el fin de lograr mayor objetividad, eficacia y razonabilidad en las metas propuestas en el programa presupuestal.

Mencionamos la existencia de variables pertinentes tanto internas como externas, sin embargo, este seminario está enfocado a las variables externas por ser en éstas en donde se ubica a los factores económicos como variables no controlables que impactan a los presupuestos. Estamos conscientes de que es imposible predecir con exactitud cuál será el comportamiento de los diversos factores económicos de nuestro país, sin embargo,

consideramos que es posible formular un programa presupuestal en base a un análisis de proyecciones que considere a ciertos factores económicos dentro de un rango de flexibilidad que permita a las empresas un mayor grado de aproximación en sus metas y le brinde al presupuesto mayor utilidad.

En este capítulo trataremos de mostrar, a través del análisis de sensibilidad, el efecto que produce un cambio en alguna de las variables económicas no controlables que influyen en los presupuestos y al mismo tiempo, nos permitirá identificar aquellas que impactan de manera significativa nuestras cifras y que requieren de mayor atención.

Así mismo, nos ayudará a definir el rango de flexibilidad dentro del cual la empresa puede moverse sin que se afecten sus objetivos.

Con objeto de reunir la información necesaria recurrimos a diversas entidades siendo una empresa del sector de la industria de la transformación del ramo petroquímico la que nos facilitó algunos estados financieros y cierta información para su análisis.

Por políticas internas de la empresa, no contamos con toda la información necesaria para este análisis por lo que fué necesario incluir diversos datos supuestos en nuestro caso.

A continuación presentamos los antecedentes de la "Compañía Delta" objeto de nuestro estudio.

ESTUDIO DE LA COMPANIA DELTA

La Compañía Delta fué fundada en 1960 por un grupo de ingenieros químicos que se propusieron elaborar compuestos básicos para la producción de sustancias químicas para diversos usos. Durante estos años la empresa se expandió de manera rápida y por necesidades de capital se incluyó primero a un grupo de inversionistas dentro de los propietarios y posteriormente se decidió emitir acciones al público las que actualmente se cotizan en bolsa.

De una organización pequeña evolucionó a una administración científica y ahora se cuenta con un Consejo de Administración cuyo presidente es el Director General de la empresa.

La Dirección General cuenta con un grupo central de administración que lo apoya en su labor y ha descentralizado funciones para cada una de las plantas que opera.

Todas ellas están bajo la misma razón social, aunque se encuentran ubicadas en diferentes localidades debido a conveniencias en la obtención de materia primas y distribución de los productos. Cada una de las plantas cuenta con un gerente y su equipo administrativo exclusivo para cada unidad.

Las directrices generales de finanzas, mercadeo y relaciones industriales se manejan de manera central, habiendo un subdirector de operaciones que atiende a la coordinación y administración de todas las plantas y que a su vez, cuenta con un cuerpo asesor en aspectos técnicos.

Se ha dado mucho énfasis al área de Investigación y Desarrollo, la cual está a cargo de un competente equipo de ingenieros químicos industriales.

Cada gerente de planta maneja una unidad que tiene las siguientes áreas operativas: adquisición de materias primas, producción, personal y distribución, consistiendo ésta última en entrega de productos y facturación.

Todos los miembros de la alta gerencia, incluyéndose los gerentes de plantas, presentan anualmente su plan de operaciones, el cual después de ser aprobado sirve para medir la actuación de cada persona.

Las personas que dirigen finanzas, mercadeo y relaciones industriales tienen autoridad funcional sobre las personas que manejan esas actividades en cada planta, funjen como asesores de cada gerente de la planta y además auxilian al Director General en todo asunto que tenga carácter corporativo.

Anualmente se reúne el grupo de alta gerencia para discutir y en su caso, aprobar los planes de operación y el presupuesto para el año siguiente. De hecho, se forma un Comité de Presupuestos el cual es dirigido por el subdirector de finanzas, quien lo coordina y es el encargado de presentarlo a la aprobación del Director General, quien a su vez, lo presenta a la consideración del Consejo de Administración.

La empresa cuenta con 116 obreros, 190 empleados y un grupo ejecutivo, sin contar al Consejo de Administración.

CONSIDERACIONES GENERALES

Enseguida enunciamos las consideraciones generales del plan que la Compañía Delta tomó como base para la elaboración de los presupuestos proyectados.

CONCEPTO	1988	1989
Inflación	94.3%	18.0%
Precios proveedores	85.0%	16.0%
Tipo de cambio libre:		
A sept. 30/88	2,330	2,610
Prom. año fiscal	2,226	2,470
Devaluación T/C libre	47.8%	12.0%
Tasa Prime E.U.A.	10.0%	11.0%
Tasa Libor (3 meses)	8.3%	9.0%
Tasas de interés		
Obligaciones 84	43.5%	28.5%
Obligaciones 86 y 88	45.3%	29.3%
Papel comercial	41.0%	27.4%
Financiamiento	6,052	6,540

Días de inventario	73	73
Días de CxC	78	74
Días de CxF	35	35
Personal		
Empleados	190	223
Obreros	116	135

FINANCIAMIENTO

La proforma del flujo de efectivo al 30 de septiembre de 1988 indica que terminarán el ejercicio 89 con un endeudamiento de 6,052 millones de pesos.

El financiamiento requerido durante el año fiscal de 1989 incluye el pago de un dividendo e inversiones en activo fijo.

MATERIAS PRIMAS

En lo que se refiere a los insumos de importación no se espera ningún problema en el suministro y actualmente representa el 34% del total de nuestras adquisiciones en valor.

En lo referente a materias primas nacionales y como ya se ha experimentado, se dependerá de que las materias primas suministradas por PEMEX estén disponibles en las cantidades que se requieran.

Con el arranque del Complejo Petroquímico Morelos, PEMEX informó que garantizará el suministro de sus productos en cantidades suficientes aún para exportaciones.

Como no se tendrán problemas en el suministro de materias primas, podrán fabricarse todos los productos que integran el presupuesto de ventas, lo que será una condición básica para el cumplimiento del plan.

CONDICIONES ESPERADAS DEL MERCADO.

PETROLEO

La industria del petróleo representó el 22% de las ventas en 1988, no se espera un crecimiento significativo, más sin embargo, sigue representando esta industria uno de los mayores potenciales para el crecimiento y diversificación, además de las diversas áreas de oportunidad para las líneas de productos.

INDUSTRIA DE COSMETICO

Las compañías líderes en la fabricación de shampoos tienen una tendencia marcada a su integración en cuanto a sus materias primas. Esta tendencia puede seguir en otras compañías. Esta industria representa el 19% de las ventas.

INDUSTRIA QUIMICA

Este sector tampoco presentará un crecimiento significativo en 1989 y dentro del mismo se encuentra la industria de fertilizantes, la cual ha sido sometida a fuertes restricciones en sus gastos de operación y ha utilizado solamente el 73% de su capacidad instalada en los primeros seis meses del año. Este sector representó el 16% de las ventas en 1988.

ACERO

Este sector tuvo un crecimiento de casi 10% en el primer semestre y se espera que en 1989 se mantenga dicha producción. Debido a la caída en la demanda interna y la incapacidad de aumentar las exportaciones no se espera que tenga crecimiento alguno en la producción de 1989.

MINERIA

Como consecuencia de la depresión del mercado interno, las principales compañías del ramo reportaron ventas inferiores en términos reales durante 1988 a las que obtuvieron en 1987. Si esta situación se prolonga es posible que se frenen aún más las inversiones en este ramo. Esta industria representa el 10 % de las ventas.

PAPEL

Las perspectivas son que se estrechen las posibilidades de desarrollo para esta industria, menores ventas, costos de insumos al alza y precios internos constreñidos.

Las empresas más fuertes que operan en este ramo estarán en mejores condiciones para superar la recesión y llevar a cabo mejores inversiones, sin embargo, en el resto de las empresas podrá haber disminuciones en la capacidad instalada para fabricar papel, debido principalmente al precio de los costos de la celulosa de importación cuya tendencia es al alza.

Esta industria representa un 8% de las ventas actuales.

ESTRATEGIAS

Para el logro de estos objetivos, la Compañía Delta diseñó diversas estrategias de las cuales dependerá el éxito del plan. Dichas estrategias son:

1. Incremento de la participación en los mercados en los que se tenga oportunidad de crecer.

2. Se pondrán en el mercado nueva tecnología de productos para el tratamiento de agua.

3. Se buscarán nuevos mercados en el área de aditivos químicos para fluidos de perforación de pozos.

4. Se contratará personal para mercadotecnia, producción y administración.

5. A fin de lograr los objetivos de crecimiento se adquirirán equipos que serán de gran ayuda para obtener los nuevos negocios así como mantener los mismos.

El siguiente estado de resultados será el punto medio sobre el cual se desarrolla el análisis de sensibilidad.

ESTADO DE RESULTADOS

(MILLONES DE PESOS)

PRESUPUESTO ORIGINAL

VENTAS NETAS 8,098

COSTO DE VENTAS

MATERIALES 3,137

GTOS. DE FAB. 846

GTOS. DE ALM. 59

FLETES 32

T O T A L 4,047

UTILIDAD BRUTA 4,024

GASTOS DE OPERACION

GTOS. DE VENTA 864

GTOS. DE ADMON. 246

GTOS. DE LAB. 133

T O T A L 1,243

UTILIDAD DE OPERACION 2,781

OTROS INGRESOS Y GTOS.

PERDIDA POS. MONET. 20

INT. NETOS PAGADOS 184

OTROS GTOS. (INGRESOS) 8

T O T A L 212

UTILIDAD ANTES DE IMPTOS. 2,569

UTILIDAD SOBRE LA RENTA 967

UTILIDAD NETA TOTAL 1,602

TONELADAS VENDIDAS 1,820

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Si se reconoce que las proyecciones de utilidad de un proyecto depende de sucesos futuros cuya realización no puede predecirse con exactitud, la persona que toma la decisión debe probar más alternativas que permitan reducir el margen de error respecto a los resultados reales a obtener. Las preguntas para las cuales se busca respuesta son de tipo Qué pasa si?, como por ejemplo: Qué pasa si los precios de venta son más bajos de lo esperado? o Qué pasa si la vida del proyecto es más corta que lo pensado inicialmente?

El análisis de sensibilidad y el de riesgo son técnicas que permiten al analista el tratar con estas preguntas. En el enfoque convencional la decisión se basa en el mejor estimado. El analista puede querer determinar el impacto de cambios en las variables tales como: precio del producto, costos de materia prima y costo de operación en los resultados finales. El análisis de sensibilidad incluye la especificación de los posibles rangos para una variable tales como precio, y calcular el efecto de los cambios en esta variable en la utilidad generada del proyecto.

El propósito del análisis de sensibilidad es el identificar las variables que más afectan el resultado de la proyección

realizada. Es útil para determinar las consecuencias de un cambio porcentual establecido en una variable tal como el precio del producto. Sin embargo, solo el análisis de riesgo puede proporcionar alguna indicación sobre la posibilidad de que tales eventos ocurran.

El análisis de sensibilidad implica una variedad de técnicas de análisis, existiendo tanto técnicas simples como altamente complicadas. Para nuestro seminario de investigación presentamos una de las técnicas sencillas a fin de mostrar la utilidad que tiene este análisis en la elaboración de presupuestos.

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis de punto de equilibrio puede considerarse como una forma de análisis de sensibilidad, ya que permite al analista el examinar como un cambio en costo, volumen de producción y precio afecta las utilidades. Permite determinar las condiciones mínimas bajo las cuales la Compañía puede seguir operando. Los datos requeridos para elaborar un análisis de punto de equilibrio son: costos fijos, costos variables por unidad, volumen de producción y precio por unidad. $PX = F + VX$ donde $P =$ Precio por unidad, $X =$ Volumen de producción en unidades, $F =$ Costos fijos, $V =$ Costos variables por unidad.

Esto se aplica únicamente en los casos en que se trate de una economía estable en donde las fluctuaciones o las variaciones del

Índice de inflación sean mínimas y por consiguiente no afecten o distorcionen de manera radical los límites establecidos para el análisis del punto de equilibrio.

En una economía como la de nuestro país no es aconsejable ni deseable el trabajar exclusivamente en base a la obtención del punto de equilibrio, ya que los constantes cambios que se presentan en el entorno económico hacen poco confiables los datos obtenidos.

MODELO DE ECUACION SIMPLE EL CUAL RELACIONA LAS VARIABLES QUE DETERMINAN LA UTILIDAD.

Tal análisis de sensibilidad puede hacerse más complejo si se emplean varias ecuaciones para especificar un modelo $P=S(p-rc-vc)-FC$, donde P = Utilidad antes de impuesto, S = Nivel de ventas, p = Precio de venta, rc = Costo de materia prima, vc = Otros gastos variables y FC = Costos fijos del período.

Pasaremos ahora a elaborar los cálculos necesarios para mostrar como podría manejarse esta técnica de análisis de sensibilidad para determinar el comportamiento de los resultados en función a las diversas variables enunciadas, para lo cual manejaremos los siguientes supuestos:

A) Consideraremos tres niveles de estimación: OPTIMO, MEDIO Y PESIMISTA. Respecto al nivel medio consideraremos las cifras proyectadas por la compañía.

B) Nivel PESIMISTA. Bajo este supuesto trabajaremos sobre las cifras determinadas por la compañía a las cuales aplicaremos las variaciones siguientes:

1.- Nivel de Ventas.- Para la estimación pesimista, consideraremos que el nivel más bajo de ventas respecto al presupuesto medio será del 10% menor a éste.

Algunos de los factores que deben considerarse al elaborar y determinar el % de variación serían: Contracción del mercado, recesión económica, mayores precios de venta, problemas internos de las compañías y sus clientes.

2.- Costo de materia prima.- En este rubro tomaremos una variación del 20% respecto al nivel medio manejado por la Compañía. Factores como incremento en importaciones, ajuste al tipo de cambio, ajuste en precios de proveedores deben evaluarse al determinar este nivel de variación.

3.- Precio de venta.- Se determinó emplear una variación del 20%, considerando factores como aumento en precios de materia prima, mayores costos variables, así como, fijos, obtención de un mayor margen de utilidad, etc.

4.- Costos variables.- En esta variable consideramos una fluctuación del 9% respecto al nivel empleado por la compañía (nivel medio). En este caso se evalúan aspectos tales como:

mayores sueldos, mayor cantidad de transportes y por tanto de flejes, mayor personal, mayor producción etc.

5.- Costos fijos.- Dentro de este rubro se incluyen tanto los costos de operación como gastos y productos financieros y otros gastos y productos. Considerando lo anterior, el nivel de variación establecido es el siguiente:

Gastos de Venta	5%
Gastos de Administración	20%
Gastos de Laboratorio	30%
Posición monetaria	30%
Intereses netos	40%
Otros	15%

C) Nivel OPTIMISTA.- Para este supuesto empleamos los mismos porcentajes de variación que en el nivel PESIMISTA en sentido inverso, es decir, en este nivel reducen gastos y en el PESIMISTA los incrementan.

DATOS PARA EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD

VARIABLE	NIVEL PESIMISTA	
	$P=S(p-rc-vc)-FC$	Efecto en utilidad
Nivel de ventas	\$ 2,151	\$ 418
Precio de venta	935	1,634
Costo de materia prima	1,925	644
Costos variables	2,466	103
Costos fijos	2,336	233
Todas las variables	(159)	2,728

	PESIMISTA	MEDIO	OPTIMISTA
S	1638	1820	2002
P	3.552	4.44	5.328
rc	2.064	1.72	1.376
vc	0.5668	0.52	0.4732
FC	1668	1453	1242

VARIABLE	NIVEL OPTIMISTA	
	$P=S(p-rc-vc)-FC$	Efecto en utilidad
Nivel de ventas	\$ 2,951	\$ (382)
Precio de venta	4,167	(1,598)
Costo de materia prima	3,177	(608)
Costos variables	2,636	(67)
Costos fijos	2,762	(193)
Todas las variables	5,723	(3,154)

ESTADO DE RESULTADOS
NIVEL PESIMISTA

	A		B	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
VENTAS NETAS	\$7,273		\$8,081	
COSTO DE VENTAS				
MATERIALES	3,130	43.04	3,756	46.49
GTOS. DE FAB.	846	11.63	846	10.47
GTOS. DE ALMAC.	59	0.81	59	0.73
FLETES	32	0.44	32	0.40
T O T A L	4,067	55.93	4,693	58.08
UTILIDAD BRUTA	3,205	44.07	3,387	41.92
GTOS. DE OPERACION				
GTOS. DE VENTA	864	11.88	864	10.69
GTOS. DE ADMON.	246	3.38	246	3.04
GTOS. DE LABOR.	133	1.83	133	1.65
T O T A L	1,243	17.09	1,243	15.38
UTIL. DE OPERACION	1,962	26.98	2,144	26.54
OTROS GTOS. E ING.				
PERDIDA POS. MON.	20	0.28	20	0.25
INT. NETOS PAGADOS	184	2.53	184	2.28
OTROS GTOS. (ING.)	8	0.11	8	0.10
T O T A L	212	2.92	212	2.62
UTIL. ANTES IMPTOS.	1,750	24.07	1,932	23.91
I.S.R.	648	8.90	715	8.85
UTILIDAD NETA TOTAL	\$1,103	15.16	\$1,217	15.06
TOTAL DE POCENTAJES		100		100

A.- En este caso la variable afectada fue el nivel de ventas en un 10% en disminución al nivel medio, esto ocasionó un efecto negativo en la utilidad del 31%.

B.- La variable afectada fue el costo de materiales en 20%, el efecto fue un 24% negativo.

	C		D	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
VENTAS NETAS	\$6,465		\$8,081	
COSTO DE VENTAS				
MATERIALES	3,130	48.42	3,130	38.74
GTOS. DE FAB.	846	13.09	922	11.41
GTOS. DE ALMAC.	59	0.91	64	0.80
FLETES	32	0.50	35	0.43
T O T A L	4,067	62.92	4,152	51.38
UTILIDAD BRUTA	2,397	37.08	3,929	48.62
GTOS. DE OPERACION				
GTOS. DE VENTA	864	13.37	864	10.69
GTOS. DE ADMON.	246	3.81	246	3.04
GTOS. DE LABOR.	133	2.06	133	1.65
T O T A L	1,243	19.23	1,243	15.38
UTIL. DE OPERACION	1,154	17.85	2,686	33.24
OTROS GTOS. E ING.				
PERDIDA POS. MON.	20	0.31	20	0.25
INT. NETOS PAGADOS	184	2.85	184	2.28
OTROS GTOS. (ING.)	8	0.12	8	0.10
T O T A L	212	3.28	212	2.62
UTIL. ANTES IMPTOS.	942	14.58	2,474	30.62
I.S.R.	349	5.39	915	11.33
UTILIDAD NETA TOTAL	\$594	9.18	\$1,559	19.29
TOTAL DE POCENTAJES		100		100

C.- Precio de venta afectado en un 20%, efecto negativo del 63% en la utilidad.

D.- Gastos variables afectados en un 9% efecto del 3% negativo en utilidad.

	E		F	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
VENTAS NETAS	\$8,081		\$3,381	
COSTO DE VENTAS				
MATERIALES	3,130	38.74	3,756	111.11
GTOS. DE FAB.	846	10.47	1,616	47.79
GTOS. DE ALMAC.	59	0.73	113	3.33
FLETES	32	0.40	61	1.81
T O T A L	4,067	50.33	5,546	164.05
UTILIDAD BRUTA	4,013	49.67	(2,165)	-64.05
GTOS. DE OPERACION				
GTOS. DE VENTA	907	11.23	953	28.18
GTOS. DE ADMON.	295	3.65	354	10.48
GTOS. DE LABOR.	173	2.14	225	6.65
T O T A L	1,375	17.02	1,532	45.30
UTIL. DE OPERACION	2,638	32.65	(3,697)	-109.35
OTROS GTOS. E ING.				
PERDIDA POS. MON.	26	0.32	34	1.00
INT. NETOS PAGADOS	258	3.19	361	10.67
OTROS GTOS. (ING.)	9	0.11	11	0.31
T O T A L	293	3.62	405	11.98
UTIL. ANTES IMPTOS.	2,345	29.02	(4,102)	-121.33
I.S.R.	868	10.74	(1,518)	-44.89
UTILIDAD NETA TOTAL	\$1,478	18.28	(\$2,584)	-76.44
TOTAL DE PORCENTAJES		100		100

E.- Gastos fijos afectados según cuadro de la página 142, efecto en la utilidad del 7.7% negativo.

F.- Todas las variables fueron afectadas y tuvieron un efecto conjunto negativo del 61.2% en la utilidad.

ESTADO DE RESULTADOS
NIVEL OPTIMISTA

	A		B	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
VENTAS NETAS	\$8,889		\$8,081	
COSTO DE VENTAS				
MATERIALES	3,130	35.21	2,504	30.99
GTOS. DE FAB.	846	9.52	846	10.47
GTOS. DE ALMAC.	59	0.66	59	0.73
FLETES	32	0.36	32	0.40
T O T A L	4,067	45.75	3,441	42.59
UTILIDAD BRUTA	4,822	54.25	4,639	57.41
GTOS. DE OPERACION				
GTOS. DE VENTA	864	9.72	864	10.69
GTOS. DE ADMON.	246	2.77	246	3.04
GTOS. DE LABOR.	133	1.50	133	1.65
T O T A L	1,243	13.98	1,243	15.38
UTIL. DE OPERACION	3,579	40.26	3,396	42.03
OTROS GTOS. E ING.				
PERDIDA POS. MON.	20	0.23	20	0.25
INT. NETOS PAGADOS	184	2.07	184	2.28
OTROS GTOS. (ING.)	8	0.09	8	0.10
T O T A L	212	2.39	212	2.62
UTIL. ANTES IMPTOS.	3,367	37.88	3,184	39.41
I.S.R.	1,246	14.01	1,178	14.58
UTILIDAD NETA TOTAL	2,121	23.86	2,006	24.83
TOTAL DE POCENTAJES		100		100

A.- Nivel de ventas afectado en un 10% de incremento ocasionando un efecto positivo del 32% en la utilidad.

B.- Costo de materiales incrementado en un 20% provocando un efecto positivo del 25% en la utilidad.

	C		D	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
VENTAS NETAS	\$9,697		\$8,081	
COSTO DE VENTAS				
MATERIALES	3,130	32.28	3,130	38.74
GTOS. DE FAB.	846	8.72	770	9.53
GTOS. DE ALMAC.	59	0.61	54	0.66
FLETES	32	0.33	29	0.36
T O T A L	4,067	41.94	3,983	49.29
UTILIDAD BRUTA	5,630	58.06	4,098	50.71
GTOS. DE OPERACION				
GTOS. DE VENTA	864	8.91	864	10.69
GTOS. DE ADMON.	246	2.54	246	3.04
GTOS. DE LABOR.	133	1.37	133	1.65
T O T A L	1,243	12.82	1,243	15.38
UTIL. DE OPERACION	4,387	45.24	2,855	35.33
OTROS GTOS. E ING.				
PERDIDA POS. MON.	20	0.21	20	0.25
INT. NETOS PAGADOS	184	1.90	184	2.28
OTROS GTOS. (ING.)	8	0.08	8	0.10
T O T A L	212	2.19	212	2.62
UTIL. ANTES IMPTOS.	4,175	43.05	2,643	32.70
I.S.R.	1,545	15.93	978	12.10
UTILIDAD NETA TOTAL	2,630	27.12	1,665	20.60
TOTAL DE POCENTAJES		100		100

C.- Precio de venta incrementado en 20% ocasionando un efecto positivo del 64% en la utilidad.

D.- Gastos variables incremento del 9%, efecto positivo del 4% en la utilidad.

	E		F	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
VENTAS NETAS	\$8,081		\$10,667	
COSTO DE VENTAS				
MATERIALES	3,130	38.73	2,504	23.48
GTOS. DE FAB.	846	10.47	770	7.22
GTOS. DE ALMAC.	59	0.73	54	0.50
FLETES	32	0.40	29	0.27
T O T A L	4,067	50.33	3,357	31.47
UTILIDAD BRUTA	4,014	49.67	7,310	68.53
GTOS. DE OPERACION				
GTOS. DE VENTA	821	10.16	821	7.70
GTOS. DE ADMON.	197	2.44	197	1.85
GTOS. DE LABOR.	93	1.15	93	0.87
T O T A L	1,111	13.74	1,111	10.41
UTIL. DE OPERACION	2,903	35.93	6,199	58.12
OTROS GTOS. E ING.				
PERDIDA POS. MON.	14	0.17	14	0.13
INT. NETOS PAGADOS	110	1.37	110	1.04
OTROS GTOS. (ING.)	7	0.08	7	0.06
T O T A L	131	1.62	131	1.23
UTIL. ANTES IMPTOS.	2,772	34.30	6,068	56.89
I.S.R.	1,026	12.69	2,245	21.05
UTILIDAD NETA TOTAL	1,746	21.61	3,823	35.84
TOTAL DE PORCENTAJES		100		100

E.- Gastos fijos incrementados según porcentajes anteriores, efecto positivo del 9% en la utilidad.

F.- El efecto en utilidad del cambio de todas las variables es del 139% positivo.

Como podemos observar, las variables a las que el resultado es más sensible son el precio de venta, el nivel de ventas y el costo de la materia prima, ya que aun cuando la variación considerada es en ocasiones mayor a la de las otras variables, el efecto porcentual que tienen en las utilidades es significativo, por lo que la empresa debe tener un especial cuidado en el comportamiento de estas variables a fin de poder evaluar a tiempo o predecir los efectos que pudieran tener sus resultados por cambios en ellas, y así tomar las decisiones pertinentes para lograr el máximo beneficio de los recursos, esto sin olvidar la observación de las demás variables que influyen en el resultado de la empresa.

Dado que en el caso presentado se determinaron tres niveles de condiciones que afectan a la empresa: OPTIMISTA, MEDIO Y PESIMISTA, la empresa debe evaluar los resultados de la misma y obtener el rango dentro del cual las variaciones del presupuesto contra las cifras reales sean razonablemente aceptables. En nuestro caso, mostraremos el rango establecido para la compañía, tomando en cuenta los factores enunciados en el Capítulo IV del presente seminario de investigación.

Dado que el nivel de variación considerado por la empresa presenta una desviación importante con respecto al presupuesto original, se procede a determinar el rango dentro del cual los resultados de la empresa se considerarán razonablemente aceptables.

	RANGO	
VENTAS NETAS	\$6,793	\$9,272
COSTO DE VENTAS		
MATERIALES	3,216	2,941
GTOS. DE FAB.	922	770
GTOS. DE ALMAC.	64	54
FLETES	35	29
T O T A L	4,238	3,794
UTILIDAD BRUTA	2,555	5,478
GTOS. DE OPERACION		
GTOS. DE VENTA.	953	821
GTOS. DE ADMON.	270	221
GTOS. DE LABOR.	153	113
T O T A L	1,375	1,155
UTIL. DE OPERACION	1,180	4,322
OTROS GTOS. E ING.		
PERDIDA FOS. MON.	23	20
INT. NETOS PAGADOS	221	166
OTROS GTOS. (ING.)	9	8
T O T A L	252	193
UTIL. ANTES IMPTOS.	928	4,129
I.S.R.	343	1,528
UTILIDAD NETA TOTAL	\$584	\$2,601

Este rango implica que la empresa maneje las siguientes cifras:

	PESIMISTA	OPTIMISTA
Nivel de Ventas	1700	1900
Precio de venta	3.996	4.884
Costo de materiales	1.892	1.548
Gtos. Variables	0.5559	0.4732
Gtos. Fijos	%	%
Gtos. de Venta	5	5
Gtos. de Admon.	10	10
Gtos. de Labor.	15	15
Posicion Monet.	15	-
Intereses	20	10
Otros Gtos. e Ing.	8	5

Este estudio de sensibilidad llevará a la empresa a estar en posición de vigilar estrechamente la tendencia de las variables y situarlas dentro de los márgenes aceptables al haber identificado las variables más sensibles al entorno externo e interno de la empresa.

El Estado de Resultados presentado, muestra el rango dentro del cual los resultados de la compañía deben establecerse a fin de que las posibles variaciones respecto del presupuesto medio se consideren razonablemente aceptables, en función a las características de la empresa y su entorno al momento de que se realicen. Cualquier desviación superior al rango señalado debe ser cuidadosamente evaluado por la administración de la entidad, a fin de establecer las medidas correctivas que sean necesarias para encauzar a la empresa al logro de sus objetivos. Además, la entidad debe evaluar constantemente las condiciones de la empresa, así como, macroeconómicas a fin de poder anticipar efectos negativos en la entidad y así manejar las variables no controlables que pudieran afectarla y en su caso modificar oportunamente el rango presupuestado para adecuarlo a las condiciones que se presenten en el futuro.

El hecho de identificar las variables más sensibles no implica que las demás deban ser olvidadas, éstas también deben tener un cuidado, ya que en una economía como la nuestra alguna variable no

catalogada como sensible puede llegar a serlo, lo que en caso de no ser detectado oportunamente por la entidad puede distorsionar el presupuesto y provocar que la empresa no logre sus objetivos.

Asimismo, el análisis con hojas de trabajo electrónicas aplica la memoria y la velocidad de las computadoras a problemas que de otra forma deberían resolverse manualmente con papel, lápiz, calculadora y un sin número de fórmulas,

Al cambiar algún dato en las hojas electrónicas, éstas recalculan instantáneamente las fórmulas, de manera que se pueden probar alternativas sin tener que esperar para la respuesta, lo que representa una disminución en el tiempo empleado y un ahorro de esfuerzos y recursos.

CAPITULO VI

CONCEPTO

Para ejercer un buen control presupuestal la empresa debe tener establecidos políticas, objetivos y metas, así como, una estructura organizacional que permita establecer claramente las áreas de autoridad y responsabilidad.

"El control presupuestal es una actividad mediante la cual se verifica la eficiencia de como se hizo y se esta informando a los responsables del logro de los objetivos, del grado de avance y del cumplimiento de los mismos, calificando sus eficiencias o deficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto".(10) Es por esto que podemos considerar el presupuesto como un elemento básico de control.

Para ejercer el control presupuestal se requiere comparar los resultados reales con los presupuestados; de este modo se obtiene una serie de variaciones o diferencias del presupuesto que deben analizarse para conocer sus causas y estudiar su tendencia, prestando atención a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones importantes y lograr los objetivos que se fijaron; el concepto de control presupuestal tiene dos factores:

- El control de la fase de planeación.
- El control de la fase ejecutiva de las operaciones.

En la primera, el control implica la utilización plena de la

(10) MORENO, FERNANDEZ JOAQUIN, *op. cit.*, Editorial IMEF, p. 409

información disponible acerca de los posibles cursos de acción o de políticas y en seleccionar y definir los planes que se esperan logren los objetivos de la empresa durante el periodo a que se refiere el presupuesto.

En la fase ejecutiva concierne al control presupuestal el contribuir a que las operaciones reales se adhieran al plan aprobado. Este aspecto es el que se ocupa de la naturaleza de las variaciones del presupuesto y su análisis como base para la acción administrativa.

Si se parte de la base de que el presupuesto es factible en las condiciones anticipadas y que este refleja los objetivos de la empresa, se tiene que convenir que las variaciones respecto al presupuesto son una medida adecuada de la eficiencia de la organización en alcanzar los objetivos de la empresa. Consecuentemente, es necesario examinar los tipos de variaciones y su significado.

Aunado a lo anterior, existen otros elementos que deben contemplarse para ejercer el control presupuestal como lo son:

DURACION.

Debe indicarse el periodo de duración del presupuesto, el más común es el que abarca un ejercicio social pudiéndose fraccionar en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales; con el fin de lograr una mejor administración dentro de la empresa.

Sin embargo, pueden existir presupuestos que abarquen más de este tiempo con la finalidad de formarse una idea general de las tendencias de la empresa.

METODOLOGIA.

El paso siguiente a la fijación del periodo presupuestal es la selección del personal que colaborará en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable. Además debe existir la sincronización y coordinación en todos los aspectos administrativos, financieros, etc., por lo que es necesario estipular límites absolutos en que la información deba estar disponible para los otros departamentos.

FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

PREVISION

Contar con lo necesario para cada una de las fases de la presupuestación.

PLANEACION

El primer paso es designar a la (s) persona (s) que se hará(n) cargo de todo el sistema o programa presupuestal, desde su planeación, pudiendo ser un Director o un Comité.

Esta fase implica la recopilación de datos, información y cifras para su estudio, ordenamiento o integración; actividad en la que participan los diversos departamentos y/o funcionarios.

ELABORACION

Aquí se elaboran los presupuestos parciales, responsabilidad de cada departamento, mismos que darán origen al presupuesto global.

APROBACION

La Dirección General después del Comité es quien verifica, conjuntamente con los jefes de departamento y otros funcionarios los presupuestos para discutirlos y modificarlos para dar origen al presupuesto definitivo a ejercer.

La aceptación tiene como finalidad lograr el apoyo y cooperación de todo el personal.

EJECUCION Y COORDINACION

Es necesario formular manuales específicos de las labores de procedimientos coordinados y de métodos para llevar a efecto los presupuestos debido a la importancia de ordenar metódicamente las metas departamentales y para compaginar las actividades.

CONTROL

Se orienta en una serie de funciones de observación y vigilancia del ejercicio del presupuesto. Su objetivo es el de localizar actitudes perjudiciales para evitar que provoquen momentos críticos.

El control presupuestal se efectúa partiendo del sistema presupuestario, registrando lo realizado, y por comparación,

determinar las variaciones que deberán analizarse para dar lugar a acciones correctivas.

EVALUACION

De acuerdo con los resultados obtenidos y los costos para lograr dichos resultados, se efectua una evaluación para llegar a un juicio y determinar si se esta actuando correctamente o de lo contrario tomar las decisiones necesarias que permitan mejorar la eficiencia de la empresa. Estos juicios serán la base de los directivos para la toma de decisiones y lograr de esta forma mayor eficiencia.

MANUAL

El manual de control presupuestal es con objeto de lograr uniformidad en las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Este manual es opcional pero puede representar grandes ventajas, ya que compensa el trabajo que se requiere para elaborarlo.

Algunos de los aspectos que puede contener un manual de control presupuestal son:

- Los propósitos, bases y funcionamiento del sistema presupuestal.
- El período que cubrirá.
- La organización necesaria para su administración.

- Los procedimientos para formular los presupuestos.
- Las obligaciones del Director de Presupuestos.
- Los procedimientos para la elaboración y revisión de los presupuestos.
- Las obligaciones de todos y cada uno.

EVALUACION DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL.

"La mayor preocupación del administrador es la de lograr un nivel deseado de consecución de sus objetivos"(11), cuando se han alcanzado o se mantienen los niveles deseados de consecución de objetivos, viene a ser prioritario la evaluación de la eficacia del programa. Se sobreentiende que una evaluación vincula siempre la comparación con el estándar. En evaluaciones de efectividad del programa el estándar para comparación es el nivel de consecución que se planeo antes de que comenzara la implementación del programa.

El punto importante de esto es que la comparación de la operación contra un estándar razonable permite juzgar si la eficiencia alcanzada es satisfactoria o no lo es.

"Siempre es deseable recoger datos periódicamente durante la marcha del programa para asegurar que el programa se esta llevando a cabo como se planeo. Si no lo esta, pueden hacerse ajustes, ya sea a la operación o al estándar, durante el curso de las operaciones del programa." (12)

(11) LYDEN, J FERMONT, Presupuesto público, Editorial Trillas, p.189
 (12) *Ibidem*, p.187

Existen varias preguntas que pueden formularse para la evaluación de los programas éstas pueden ser:

Son convenientes?

Va ligada con la preocupación sobre los objetivos y prioridades.

Son adecuados?

Están relacionados con la medida en la que se obtienen los objetivos preestablecidos.

Son eficientes?

Se define como el costo en los recursos para la obtención de los objetivos.

Son oportunos?

Se relaciona con el entorno actual en el que se encuentran los objetivos.

Estas preguntas de evaluación pueden ser formuladas antes de que un programa comience o en algún punto después de que ha estado en operación.

Cuando los datos encontrados son realimentados dentro del proceso de planeación debe tener como efecto el aumento tanto la efectividad del programa como la precisión de la planeación.

VARIACIONES.

Hemos señalado que la comparación entre los resultados reales con los objetivos del presupuesto dan origen a las variaciones, las cuales de resultar significativas deben ser objeto de

investigación para determinar sus causas fundamentales que pueden requerir de acciones correctivas.

Al evaluar las variaciones para determinar las causas deben considerar las siguientes evaluaciones:

- La variación no es significativa.

- La variación se debió a errores en los informes -tanto la meta propuesta como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad.

- La variación se debió a una decisión administrativa específica, tales decisiones discrecionales tendrán como resultado variaciones en los informes.

- Muchas variaciones se explican en términos del efecto de factores incontrollables que son identificables.

- Aquellas variaciones cuyas causas fundamentales son desconocidas deben investigarse cuidadosamente, es decir merecen una atención especial, ya que necesitan explicación.

Las variaciones de los resultados pueden ocasionarse por los siguientes factores:

Variaciones en los precios de venta.

- Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.

- Disminución en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.

- Diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos con relación a las previstas en el presupuesto.

Variaciones por modificaciones en el costo estándar.

Esta variación es debido a un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos.

Variaciones por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables.

Se debe al aumento o disminución en las cuotas asignadas a los productos vendidos.

Variación por modificación del volumen de ventas.

Ocasionada por el incremento o disminución de las unidades vendidas, (cambios en el mercado).

Variaciones por mezcla de productos.

Es originada debido a que la contribución marginal por peso de venta neta puede ser diferente para todos los artículos que integran un producto; por esto el promedio estimado de contribución de un producto será diferente del promedio unitario real de contribución del mismo producto cuando la proporción de la venta no sea igual a la establecida en el presupuesto.

Ahora bien, para investigar estas variaciones significativas existen diversas alternativas para identificar las causas de las mismas entre las que podemos encontrar a las siguientes:

- Conferencias con los supervisores u otros empleados del área de operaciones involucradas.

- Análisis de la situación de trabajo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevaletientes.

- Observación directa.

- Investigación de los problemas en el área por funcionarios de línea.

- Investigaciones por personal asignado al estudio del problema.

- Auditorías llevadas a cabo por el personal de control interno.

- Formulación de reportes especiales con contribución del personal involucrado en las actividades del área del problema.

- El análisis de variaciones.

"El análisis de variaciones se define como la manipulación matemática de dos juegos de datos numéricos, con el deseo de obtener alguna conclusión respecto a las causas de la diferencia entre ambos.

Una de las cantidades se define como base o punto de referencia".(13)

(13) COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., Presupuestoflexible, Editorial IMCP, p.82

En el análisis se sigue un proceso eliminativo, deduciendo de la variación total el importe de las variaciones que van siendo identificadas y cuantificadas. Para efectuar dicho análisis es conveniente considerar las hipótesis reconocidas en la elaboración del presupuesto, ya que son la fuente de determinación de variables.

Con respecto a la presentación de los análisis de variables existen dos enfoques:

- Informe especial que se concentra en problemas específicos no recurrentes.
- Informe mensual de resultados, este se presenta como comentarios complementarios al informe.

Los documentos y reportes que reflejan la eficiencia o ineficiencia de cada fase de la actividad son esenciales, los funcionarios obtienen la visión de cada actividad y pueden tomar las acciones necesarias para corregir los problemas o asegurar la continuidad de las eficiencias logradas.

FLEXIBILIDAD.

El programa presupuestal es un enfoque para administrar los resultados futuros consistente con las responsabilidades administrativas. Las alternativas que se formulan dentro del programa afectan el futuro de la empresa bajo condiciones de

incertidumbre y riesgo, sin embargo estos riesgos son menores que los que pudieran presentarse si se trabajara sin un programa presupuestal. Con el programa se adopta un auto-disciplina al especificar los planes, evaluar sus efectos y medir la ejecución de los mismos.

Las compañías mejor administradas son aquellas que usan un enfoque racional, sistemático y flexible en la realización del proceso administrativo y dentro de este un programa presupuestal, el cual no debe dominar un negocio, la aplicación de los planes debe ser flexible para no crear "camisas de fuerza", y para que se aproveche toda oportunidad favorable aunque no estén cubiertos por el programa presupuestal. El hecho de que en los planes no se hubiere previsto un evento u oportunidad no debe impedir que se tome una decisión que parezca más favorable a las operaciones de la empresa.

Con esto, podemos decir que el programa presupuestal debe considerarse como una guía hacia la acción; especifica metas y objetivos realistas y los soporta con las políticas y estrategias apropiadas. Los programas no deben administrarse inflexiblemente, una de las facetas de la administración más importantes es la flexibilidad racional diseñada para aprovechar todas las oportunidades favorables y minimizar el impacto de sucesos desfavorables. Un programa presupuestal no

puede anticipar todos los acontecimientos, por lo tanto, necesitamos un enfoque dinámico para hacer frente a un medio ambiente cambiante, consecuentemente, el presupuesto debe ser una herramienta viable que debe ajustarse según lo requieran las circunstancias.

REPROYECCIONES PARA LOGRAR FLEXIBILIDAD.

Un enfoque que puede usarse para lograr flexibilidad se denomina " estimados actuales de resultados futuros ". Este enfoque se utiliza cuando llegan a ocurrir eventos no previstos o cuando se han anticipado eventos que se vuelven improbables. Cuando esto ocurre no se efectúa una revisión del programa sino que cada responsable afectado directamente debe formular una proyección de sus expectativas, tomando en cuenta la situación modificada. Si esta reproyección llegara a diferenciarse significativamente del plan original debe exigirse una explicación completa de las expectativas.

De esta forma la administración queda en posición de tomar acciones eficaces y anticipadas para afrontar una situación cambiante. La estimación de resultados futuros constituye una reevaluación de las variables y los efectos económicos a la luz de las condiciones actuales para poder proyectar los resultados probables para el resto del periodo planificado.

Si surgen oportunidades no previstas, la existencia del

programa no debe impedir la acción administrativa inmediata para aprovechar la situación. Así mismo, la flexibilidad es asunto de actitudes de la administración; la disposición a escuchar, a evaluar las alternativas no cubiertas son elementos importantes, ya que el elemento humano condiciona la flexibilidad real para la administración dinámica.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En base a la información presentada podemos afirmar que la operación de las empresas se ve influenciada por una gran variedad de factores a los que denominamos factores operativos y económicos, los primeros ocurren dentro de la empresa y los segundos conforman el entorno económico dentro del cual la entidad se desarrolla.

Sabemos que dentro de estos tipos de factores encontramos los controlables y los no controlables, entendiendo por los primeros aquellos en los que la entidad tiene influencia para que ocurra o no determinado evento y por los segundos, aquellos en que no es posible influenciar su desarrollo.

Estos factores deben ser evaluados por las entidades a fin de lograr manejar el desarrollo de las mismas y no dejar que el medio domine a la empresa.

Se ha demostrado que una forma de lograr evaluar y proyectar dichos factores determinando el efecto que tienen en la operación de las empresas, es la elaboración de presupuestos.

El presupuesto dentro de la planeación financiera dicta la pauta a seguir dentro de la proyección empresarial siendo difícil encontrar algún sistema o método que pueda reemplazar su utilidad, más aún consideramos que toda planeación financiera

tiene las mismas premisas que el presupuesto pues se parte de una tendencia, hacia una realidad y llega a una proyección futura para obtener el punto a alcanzar en determinado lapso de tiempo.

Podemos decir que el presupuesto es una forma preconcebida para conformar una parte de la realidad futura de las empresas a través de un conjunto de propósitos preestablecidos, los cuales se establecen considerando las proyecciones económicas que afectan a la entidad, así como las operativas.

Su utilidad radica en ser una herramienta de control y guía para la entidad, ya que mediante su empleo se determinan los resultados esperados en un lapso de tiempo determinado.

Como herramienta de control se utiliza para evaluar los resultados obtenidos por la entidad contra los esperados y así medir la eficiencia de la entidad para manejar sus recursos y el entorno que le rodea. Hecho lo anterior, sirve de guía para tomar las decisiones pertinentes encaminadas a la obtención de los resultados deseados.

Sin embargo, pensamos que una de las principales cualidades que deben contener los presupuestos es la flexibilidad, es decir, no son hechos aislados plasmados en cifras rígidas, sino por el contrario, son elementos dinámicos que requieren una estrecha

vigilancia para corregir cualquier desviación en los mismos a tiempo.

Lo anterior se puede fundamentar en el hecho de que la elaboración de los presupuestos se basa en proyecciones de situaciones económicas y operativas, las cuales pueden variar con el transcurso del tiempo por lo que las cifras establecidas en su cuerpo pudieran ser afectadas.

En base a esto, podemos concluir que el presupuesto debe ser constantemente evaluado y en su caso ajustado para presentar proyecciones razonables y realistas, y así servir como herramienta de control y guía para la entidad.

Respecto al entorno económico como variable en los presupuestos, somos de la opinión de que este representa uno de los aspectos más importantes en la vida y desarrollo de las empresas, ya que independientemente de que los factores operativos sean eficientemente manejados y controlados, si estos factores no son determinados, evaluados y proyectados, el desarrollo de las entidades se verá severamente limitado.

Debemos reconocer sin embargo, que determinar los factores económicos que afectan a las empresas es una tarea difícil, más aún su evaluación y proyección. Implica un conocimiento del entorno económico que rodea a la empresa y el establecer cuales

factores influyen en ella así como cuales pueden influir en el futuro y los que dejan de influir.

Pensamos que la administración de la empresa debe estar pendiente de los cambios mencionados para poder reflejar los efectos posibles en los presupuestos elaborados a fin de que se tengan éstos con proyecciones razonables. En la medida en que las empresas reconozcan estos factores y su influencia en los resultados podrán manejar y controlar los efectos que pudieran tener en los mismos.

Dado que tal análisis y evaluación de los factores económicos que afectan a las empresas es complejo y realmente no es posible determinar el efecto real que tendrían y pudieran tener en la operación, es importante que las empresas consideren el empleo de técnicas que permitan obtener la razonabilidad necesarias en las cifras proyectadas de la entidad.

Consideramos que un instrumento útil para lograr lo anterior es el Análisis de Sensibilidad, mediante el cual a través de la determinación del impacto que los cambios en las variables determinadas inicialmente tales como, precio, costo de materiales, costo de operación, etc., tienen en la utilidad proyectada, permite a la administración sensibilizar las variables pudiendo así establecer aquellas que afectan en mayor grado el resultado de la empresa mediante la observación del comportamiento de dicho resultado ante cambios en las variables.

El resultado de este análisis es la definición de las variables más sensibles a los aspectos económicos que rodean a la empresa, los cuales deberán ser objeto de una estrecha vigilancia para así poder preveer los efectos que tendrían en los resultados de la entidad si dichas variables son modificadas, además permitiría tomar decisiones correctivas oportunamente para lograr los objetivos de la empresa.

Así mismo, se ha visto que una herramienta adicional de apoyo para el análisis de sensibilidad es la hoja de trabajo electrónica, la cual nos facilita dicho análisis, ya que su utilización trae consigo beneficios como son: la disminución del tiempo requerido para la elaboración del análisis, la facilidad en los cálculos, el ahorro de recursos, la simplificación del trabajo y algunos otros.

Estamos conscientes de que el determinar el efecto real que podrían tener los factores económicos en los resultados de la empresa es extremadamente difícil por lo que en nuestra opinión lo más adecuado sería que en los presupuestos se manejaran rangos de valores que representen las condiciones en que los resultados de la compañía se consideren aceptablemente razonables, de tal manera que cualquier desviación que exista respecto a ese rango será objeto de evaluación por la entidad.

Podemos concluir que la utilización de presupuestos reales implica el conocimiento de factores económicos que afectan a la entidad, así como, de la determinación de la sensibilización de las variables que afectan en forma significativa sus resultados, de tal manera que éstas puedan ser vigiladas y controladas por la entidad. Por otra parte, ya que la determinación de dichos factores es compleja, las entidades deben manejar en sus proyecciones rangos de valores a fin de que éstos representen las cifras razonables en que la entidad debe operar.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ACKOFF, RUSSELL L. . Clasificación de la empresa: planear o ser planeado. Editorial Limusa. México, 1983.
2. AGUILAR, BRIBIESCA JORGE. Sistema presupuestal en la empresa. Tesis Profesional. Universidad La Salle, A.C. México, 1986.
3. COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, A. C. Presupuesto flexible. Editorial IMCP. México, 1963.
4. DEL RIO, GONZALEZ CRISTOBAL. El presupuesto. Editorial E.C.A.S.A. México, 1988.
5. GITMAN, LAWRENCE J. Fundamentos de administración financiera. Editorial Harla. México, 1986.
6. GRAUE, NAJERA FDO. FEDERICO. Presupuestos: unidades de autoenseñanza. Tesis Profesional. Universidad La Salle, A.C. México, 1984.
7. HOFER, W. CHARLES. Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial Norma, S.A. México, 1985.

8. LAZCANO, ESPINOZA ENRIQUE. Política económica en México. Editorial IMEF, A.C. México, 1987.
9. LYDEN, J. FERMONT. Presupuesto público: elaboración, evaluación y control de programas. Editorial Trillas, S. A. de C.V. México, 1983.
10. MACIAS, GUDINO JULIO CESAR. Los presupuestos: fundamentación de la elaboración financiera de las empresas. Tesis Profesional. Universidad La Salle, A.C. México, 1984.
11. MORENO, FERNANDEZ JOAQUIN. Las finanzas en la empresa. Editorial IMEF, A. C. México, 1986.
12. PENAGOS, PANIAGUA ROSA MA. Presupuesto en la pequeña y mediana empresa. Tesis Profesional. Universidad La Salle, A.C. México, 1982.
13. PHILIPPATOS, GEORGE C. Administración financiera. Editorial Mc Graw Hill. México, 1980.
14. PYHRR, PETER A. Presupuesto base cero: método práctico para evaluar gastos. Editorial Limusa. México, 1977.
15. RAUTENSTRAUCH, WALTER. El presupuesto en el control de las empresas industriales. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1971.

16. PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo 83-84. Secretaria de Programación y Presupuesto. México, 1983.
17. STEINER, GEORGE A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, 1987.
18. VATTER, WILLIAM JOSEPH. Presupuestos de operación. Editorial Herrera Hermanos, S.A. México, 1971.
19. WELSH, GLENN A. Presupuestos: elaboración y control de utilidades. Editorial Prentice Hall. México 1987.
20. WESTON, FRED J. Finanzas en la administración. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México, 1985.

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

1. CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL SECTOR PRIVADO, A.C., Panorama económico actual de México. Revista: Ejecutivos de Finanzas. Año XVIII. No. 1 Enero, 1989.
2. HEATH, JONATHAN. La crisis económica. Revista: Alto Nivel. Año II. No. 13 Septiembre, 1989.
3. NAFINSA. Criterios generales de política económica para 1989. Revista: Mercado de Valores. No.1 Enero, 1989.
4. NAFINSA. Presupuesto de egresos de la Federación para 1989: Exposición de Motivos de la Iniciativa de Ley. Revista: Mercado de Valores. No.2 Enero, 1989.
5. ROJAS, NIETO JOSE ANTONIO. México: una industria en severa transición. Revista: El Cotidiano. Año VI. No.31 Septiembre/Octubre, 1989.