

877108

4
2ej



UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

UDEC

**"ESTRUCTURA FUNDAMENTAL DE UN
SISTEMA PRESUPUESTAL"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A
LILIA RODRIGUEZ VELASCO**

Tlalnepantla, Edo. de México

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I	GENERALIDADES	3
1.1	Origen del Presupuesto	5
1.2	Concepto del Presupuesto	7
1.3	Planeación, Coordinación y Control	8
1.4	Importancia y Finalidad del Presupuesto	12
1.5	Ventajas y Limitaciones.....	14
1.6	Requisitos esenciales de Operación de un Presupuesto	23
1.6.1	Una Sólida Organización	24
1.6.2	Una Contabilidad Adecuada	25
1.6.3	Investigación y Análisis	25
1.6.4	Apoyo y Respaldo de la Administración	26
CAPITULO II	PREPARACION DEL PRESUPUESTO	27
2.1	Estudios Preliminares	27
2.1.1	Conocimiento de las Condiciones Generales de una Empresa	28
2.1.2	Período y Frecuencia del Presupuesto.....	35
2.1.2.1	Período de la Rotación de Inventarios.....	36
2.1.2.2	Período Normal de Producción	36
2.1.2.3	Métodos de Financiamiento	37
2.1.2.4	Condiciones del Mercado	38
2.1.2.5	Suficiencia de Datos Estadísticos	38
2.1.2.6	La duración del Período Contable	39
2.1.3	Responsabilidad de la Preparación y Administración del Presupuesto	42
2.1.3.1	Las Funciones Primordiales del Director de Presupuestos	42
2.1.3.2	El Cargo del Director de Presupuestos.....	44
2.1.3.3	El Contralor General	45
2.1.3.4	El Comité de Presupuestos.....	48
2.2	Etapas de la Preparación del Presupuesto	49
CAPITULO III	FORMA DEL PRESUPUESTO	53
3.1	Estudio de Diversos Factores Importantes del Presupuesto de Ventas	58
3.1.1	Productos a Vender	58
3.1.2	Los Precios de Venta	59
3.1.3	Cantidades a Vender	61
3.1.4	Estudio de Mercado	62
3.1.5	El Análisis de Territorios.....	63
3.1.6	El Análisis de los Consumidores	64
3.1.7	El Análisis de la Competencia.....	66
3.1.8	Políticas de Ventas	67

3.1.9	Formulación del Programa de Ventas	68
3.1.10	Métodos para Estimar Ventas	69
3.1.11	Estimación del Departamento de Ventas	70
3.1.12	Estimaciones basadas en la Opinión de Ejecuti- vos	72
3.1.13	Análisis Estadísticos.....	74
3.1.14	Combinación de Métodos	75
3.1.15	Términos del Presupuesto de Ventas.....	76
3.1.16	Clasificación de Datos	77
3.1.17	Operación del Presupuesto de Ventas	78
3.1.18	Estándares de Venta	78
3.1.19	Reportes de Venta	80
3.1.20	Responsabilidad del presupuesto de Ventas	81
CAPITULO IV	ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	84
CAPITULO V	MANUAL DE PRESUPUESTOS E INFORMES PRE- SUPUESTALES	95
5.1	Forma y Contenido	98
5.2	Preparación y Responsabilidad.....	101
5.3	Informes y Reportes Presupuestales	103
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFIA	110

INTRODUCCION

Aunque el término de presupuestos se ha aplicado recientemente a la fase administrativa de la planeación, no por ello es un concepto nuevo.

Es un hecho que todas las empresas, ya sea al constituirse o durante el desarrollo de sus actividades, ejercen la función de planeación: no existe una empresa en la cual no se lleven a cabo ciertos objetivos, políticas, procedimientos y programas.

Sin embargo no siempre la planeación es sistemática y consistente, muchas veces la previsión es completamente empírica o intuitiva, los objetivos vagos e indefinidos, las políticas caprichosas o contradictorias, los procedimientos inadecuados y los programas incompletos y arbitrarios. El resultado de constantes, en gastos innecesarios, en pérdidas y desperdicios exagerados.

De aquí que sea tan importante la planeación formal en toda empresa mediante la elaboración y aplicación de un sistema presupuestal.

Fue esta razón fundamental por la cual decidí desarrollar el tema de presupuestos, enfocándolo exclusivamente -

desde el punto de vista planeación. Sin embargo, este trabajo no pretende señalar un camino directo a seguir en la implantación y desarrollo de un sistema presupuestal, ni resolver todos los problemas inherentes al mismo; tiene como único objetivo el mostrar las bases generales de dicho sistema y los factores más importantes que hay que tener en cuenta para su elaboración son:

- La Planeación
- La Coordinación; y
- El Control

Estas tres funciones se encuentran relacionadas entre sí, ya que con una planeación adecuada, se establece una coordinación eficaz y a la vez un control eficiente.

Gracias a estas tres funciones mencionadas, se cumple el fin principal del presupuesto que es el encontrar el camino más provechoso para encausar las operaciones de la empresa y cumplir sus objetivos y así ayudar a la administración.

CAPITULO I
GENERALIDADES

GENERALIDADES

Los problemas administrativos se han hecho tan complejos en la actualidad, que ha sido necesario el desarrollo de una serie de técnicas y procedimientos que tengan por objeto el facilitar las labores de los ejecutivos de las empresas modernas.

Algunas son de más utilidad que otras, hay algunas que sólo son adaptables a ciertas situaciones específicas, a ciertos problemas concretos, y hay otras que tienen una aplicación más amplia y general. A este último grupo pertenece el presupuesto que constituye actualmente a uno de los instrumentos auxiliares más importantes de la administración.

Los hombres de empresa se están dando cuenta de la cada vez mayor importancia de planear sus operaciones y proyectarlas hacia el futuro. Las empresas modernas no alcanzan sus objetivos por pura casualidad o simple intuición: las deben planear, organizar y controlar para lograr las metas que se persiguen, y esto se va haciendo más difícil cada día debido a los fenómenos tan complicados que han venido apareciendo en los últimos tiempos: los adelantos tecnológicos, la intensidad de la competencia, la creciente necesidad de capitales, las necesidades continuamente cambiantes de los consumidores

y el aumento de la magnitud de los negocios, son sólo unos -
cuantos ejemplos.

El presupuesto tiende a facilitar la resolución de
estos problemas en las empresas, haciendo frente a las cons-
tantes modificaciones que surgen en la industria y el comer-
cio inherentes al carácter dinámico de las mismas.

1.1 ORIGEN DEL PRESUPUESTO

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, de hecho los egipcios lo hacían para presupuestar sus cosechas y así prevenirse de la época de escasez.

Sin embargo hasta fines del siglo XVIII, vemos que el presupuesto empieza a utilizarse como apoyo de la administración en Inglaterra, por el Ministro de Finanzas para planear los gastos y el control de éstos para el período fiscal.

En 1820 Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.

En 1821 en E.U.A. se implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno y después de la primera guerra mundial toda la industria se da cuenta de la conveniencia del presupuesto para controlar sus gastos, entre los años de 1912 a 1925 E.U.A. también hace uso del presupuesto para control de gastos en la iniciativa privada aprobando en forma oficial como instrumento de la administración a la "Ley del Presupuesto Nacional".

Se inicia la planeación empresarial conocida como -

Control Presupuestal, patentándola y a partir de esto, se exporta en América a Europa, principalmente a Francia y Alemania.

En 1930 en Ginebra, Suiza se lleva a cabo el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal en donde se estructuraron los principios con la intervención de casi veinticinco países.

En 1931 en México, empresas norteamericanas como General Motors Co. y Ford Motors Co. establecieron la técnica presupuestal.

En la postguerra de la segunda guerra mundial en E.U.A., la administración por áreas de responsabilidad da lugar a la contabilidad y el presupuesto con la misma finalidad.

En 1964 en E.U.A. el departamento de agricultura intenta el presupuesto base cero, siendo éste un fracaso.

En 1965 en E.U.A. se crea un departamento de presupuestos para el gobierno y en 1970 se realiza otra versión del Presupuesto Base Cero aplicado en el Estado de Georgia por la Texas Instruments.

1.2 CONCEPTO DEL PRESUPUESTO

Existen una infinidad de definiciones del presupuesto, algunas de las cuales se mencionarán a continuación:

- Un presupuesto es un plan administrativo que cubre todas las fases y operaciones de una empresa por un determinado período futuro.

- El presupuesto es un sistema administrativo y contable, en el cual todas las operaciones son pronosticadas y planeadas de antemano y los resultados reales de las mismas comparados con los estimados.

- Un presupuesto incluye la elaboración de planes, la coordinación de éstos en programas adecuadamente balanceados, y el control de las operaciones reales, para asegurar que éstas se desarrollen de acuerdo con lo planeado.

Welsch, Gleen, A. Budgetin, Profit Planning and Control - Inglaterra, Prentice Hall, Inc. 2a. edición, 1964.

Scott, J. A. Budgetary Control and Standar Cost. Inglaterra, 5a. edición, 1963.

Willsmore, Business, Budgets and Budgetary, Ronald Press Company, Inglaterra 3a. edición, 1967.

- La técnica presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo y costo.
- En mi opinión, el presupuesto es un instrumento de apoyo para la administración, el cual va a planear, coordinar y controlar las operaciones de una empresa para un periodo futuro.

1.3 PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL

De las definiciones anteriores se desprenden claramente los conceptos de planeación, coordinación y control, que constituyen las funciones básicas de la ciencia administrativa. Estas tres funciones no se excluyen entre sí, al contrario, están tan íntimamente relacionadas que es imposible discutir una de ellas sin hacer mención de las demás. Una adecuada planeación establece las bases para una eficaz coordinación, y a su vez al control adecuado deriva una eficiente coordinación.

Planeación.- Es el proceso administrativo que establece los objetivos, sean a corto o largo plazo, y que escoge los mejores métodos para lograrlos.

Para poder planear, debemos primero dar solución a estas tres preguntas:

1.- ¿Qué se va hacer?.

Es decir, establecer los objetivos antes de empezar las actividades de la empresa.

2.- ¿Con qué se va hacer?.

Saber con qué elementos contamos para hacer factible la obtención de los resultados planeados.

3.- ¿Cómo se va hacer?.

La forma en que se agrupan las funciones responsabilizando al personal que queda a cargo de ellas.

El objetivo de la planeación en el presupuesto es tener una planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones en coordinación con los objetivos.

Coordinación.- Es el introducir la armonía en todos

los actos de una empresa, con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito. En toda organización surgen divisiones del trabajo, distintos niveles de autoridad y responsabilidad, que dan pauta a una separación de las actividades que diferentes personas llevarán a cabo, luego entonces, se hace necesario separar el todo para asignarlo a diferentes personas, y posteriormente va a ser necesario volver a integrar la entidad económica con sus partes por medio de la coordinación.

En otras palabras, la coordinación es el proceso integrado por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionen armoniosamente y sin fricciones o duplicaciones y dando a cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa.

El objetivo de la coordinación en el presupuesto es el obtener la compañiación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones; y así poder cumplir con los objetivos de la entidad.

Control.- Es el comprobar si todas las operaciones se desarrollan conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, y tienen por objeto señalar las faltas y los errores, a fin de que se puedan corre-

gir y evitar su repetición. Es en términos muy generales, - - el método que nos permite tratar de aceptar lo real a lo ideal. El control compara, critica y tiende a mejorar la planificación, a simplificar o fortificar la organización y a aumentar la eficiencia de la dirección, facilitando de esta manera la coordinación.

Se dice que para que exista un control efectivo, es necesario que haya conocimientos de los objetivos sociales, y una unidad cooperativa de todos los esfuerzos, para obtener - por medio de ella una labor coordinada que facilite y permita el intercambio de informaciones y un análisis de lo hecho.

Mientras mayor coordinación exista en una empresa, mayores serán los medios de control que cada integrante de la misma pueda aplicar sobre sus propias actividades y más adecuado será el control recíproco entre el trabajo de todo el personal. El control es indispensable en todas las fases de las labores, y en todos los niveles jerárquicos y funcionales, estando siempre presente en las distintas etapas del proceso administrativo, constituyendo un punto de relación efectiva - entre lo planeado y lo ejecutado.

El objetivo del control del presupuesto, es hacer - una comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados

dos, y así obtener diferencias analizables y que se pueda estudiar para hacer correcciones y superaciones.

1.4 IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL PRESUPUESTO

Al definir el concepto de presupuesto, quedó establecido que es un plan que tiene por objeto el que las empresas prevean sus operaciones, con el fin de obtener resultados óptimos.

Muchas empresas planean sus actividades superficialmente, de una manera vaga o indefinida, sin una guía específica que les marque los lineamientos a seguir; todos los ejecutivos de la empresa saben a grandes rasgos los resultados que esperan obtener mediante sus operaciones en un período futuro, pero no saben cómo ni cuándo los van a obtener.

Un gerente de ventas puede suponer el porcentaje de incremento en sus ventas para un período futuro, en relación con las ventas del período inmediato anterior, pero no va a estar en posibilidad de determinar con certeza cuáles van a ser los productos que causarán este aumento en las ventas, ni cuáles van a ser los territorios en los cuales se van a vender. Y si nos remontamos en la escala jerárquica en este tipo de empresas, vamos a observar que los ejecutivos menores, su-

perintendientes, capataces, etc., no saben a ciencia cierta - lo que la administración espera de ellos, ya que no se les imponen claramente las metas por alcanzar.

En estas empresas los resultados de las operaciones serían más eficientes y las utilidades serían mayores, si los administradores dieran más importancia a la planeación formal de sus actividades. La importancia de ésta resalta más aún, - cuando partimos de la base que una de las funciones primordiales de los administradores es la de usar de la manera más eficiente y productiva posible el capital a su disposición. Toda erogación tiene por objeto el producir un ingreso en el futuro; todo gasto se lleva a cabo anticipando la realización posterior de un producto.

Héctor Salas González, establece que son tres los - propósitos fundamentales de los presupuestos:

- a) Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo, o sea, la planeación.

- b) Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida, o sea, la coordinación.

- c) Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido, o sea, el control.

Vemos que la finalidad principal de los presupuestos es encontrar el camino más provechoso a través del cual - pueden ser causadas las operaciones de una empresa para lograr sus objetivos, y facilitar las labores de la administración - para que puedan llevar a cabo las actividades de la manera - más eficiente posible, mediante el plan detallado que permita la constante comparación entre las operaciones reales y las - estimadas.

1.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES

Los usos y limitaciones de un sistema presupuestal deben quedar claramente establecidos, de manera que todos los ejecutivos de la empresa sepan lo que se puede y debe esperar de él. Su uso debe ser interpretado en términos de las posibles contribuciones que pueda prestar el sistema con relación a las funciones administrativas, y por otro lado, es muy im-

portante no caer en el error de esperar demasiado de él, es - decir, sobrestimar sus resultados, o esperarlos demasiado ~ pronto. El presupuesto no substituye a la administración, sino que representa un medio, un instrumento, para que ésta tenga mayores probabilidades de éxito.

Las principales ventajas de un sistema presupuestal son en términos generales los siguientes:

- 1.- Basa todas las actividades de la empresa en investigaciones y estudios cuidadosos, lo que **trae** como consecuencia:
 - a) Obligar a los ejecutivos a realizar la función planeación con toda oportunidad.
 - b) Acostumbra a los ejecutivos en todos los niveles administrativos a considerar adecuada, oportuna y cuidadosamente todos los factores antes de tomar decisiones importantes.
 - c) Obliga a la administración a expresar, en cifras los resultados de las operaciones que espera obtener en un período futuro.
- 2.- Coordina y correlaciona los esfuerzos humanos - dentro de la empresa:

- a) Asegura la colaboración de todos los elementos componentes en la elaboración de los planes y en el desarrollo de las actividades.
 - b) Impone la obligación a los jefes de departamento a desarrollar sus planes, tomando en consideración los de otros departamentos, armonizando así las relaciones interdepartamentales.
 - c) Libera a los ejecutivos de decir sobre múltiples problemas internos que se presentan a diario, mediante políticas predeterminadas y una demarcación clara y definida de las líneas y áreas de autoridad y responsabilidad.
- 3.- Facilita la determinación de políticas, y ayuda a eliminar la incertidumbre que existe a este respecto en los niveles más bajos.
- 4.- Define claramente los objetivos, considerándolos como algo factible, y no como una mera esperanza.
- 5.- Dirige el capital y esfuerzos por los canales más productivos, mediante programas balanceados

y unificados.

- a) Reduce los costos, eliminando supervisores, debido a la ampliación de los alcances del control.
- b) Propicia un uso más eficiente de los medios disponibles, eliminando hasta donde es posible la capacidad ociosa.
- c) Evita desperdicios exagerados, controlando operaciones y gastos específicos.
- d) Estabiliza los empleos, mediante el uso de calendarios precisos de producción.
- e) Posibilita a la empresa a satisfacer oportunamente sus necesidades financieras, estando en posibilidad de obtener financiamientos más favorables.

6.- Revela debilidades y fallas en la estructura de la organización:

- a) Obliga al análisis periódico de la empresa en general, y de los departamentos en particular.
- b) Apunta con precisión las eficiencias, y en su caso las deficiencias.

- c) Comprueba los fines alcanzados en relación -
a los objetivos.

- 7.- Relaciona las actividades de la empresa con la situación general del mercado y de la competencia, analizando así su propia situación.

En cuanto a las limitaciones de un sistema presupuestal, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1.- Un presupuesto estará basado siempre en estimaciones.

La solidez o debilidad de un programa presupuestal dependerá fundamentalmente de la exactitud, con la cual se realizaron las estimaciones y pronósticos, los cuales deben basarse siempre en la mayor cantidad de datos reales posibles, y en el buen criterio de las personas encargadas de su elaboración. La estimación de ventas, gastos, costos, etc., ya sean estadísticas o de otro tipo, que aplicadas a los problemas, traen consigo resultados muy satisfactorios siempre y cuando las personas encargadas de llevarlas a cabo e interpretarlas, lo hagan correctamente -

con criterio y no arbitrariamente.

- 2.- Un programa presupuestal traerá resultados positivos con el transcurso del tiempo, y no de inmediato.

Los presupuestos deben ser adaptados una y otra vez a las necesidades de la empresa, siempre cambiantes; deben ser flexibles, de acuerdo con las condiciones bajo las cuales van a ser aplicados. Se deberá experimentar con distintos procedimientos, probarlos, modificarlos, mejorarlos o descartarlos, según los resultados obtenidos. Y esto requiere tiempo. En otras palabras, un sistema presupuestal deberá ser dinámico, y no se debe esperar que traiga resultados inmediatos, especialmente en el período de implantación.

Además, esta técnica será nueva para muchos de los ejecutivos, los cuales van a tener que estudiar a fondo hasta que logren captar la importancia de los presupuestos y estén en posibilidad de estimar correctamente sus operaciones y analizar provechosamente los resultados. Por -

ello, algunos autores sugieren que un sistema - presupuestal sea implantado progresivamente en una empresa, ya sea departamental o funcionalmente.

- 3.- La ejecución de un programa presupuestal no ocurrirá por sí solo, ni automáticamente.

Una vez que esté completo el programa presupuestal, éste traerá resultados positivos sólo si los ejecutivos de la empresa lo respaldan y se esfuerzan constantemente para llegar a obtener los resultados estimados. Todos los ejecutivos deberán hacer cumplir lo establecido en los presupuestos, y se deberán hacer todos los esfuerzos posibles por lograr los objetivos fijados en ellos, e inclusive tratar de superarlos. Para lo que deben tomar en cuenta entre otros los siguientes principios utilizados en el sistema presupuestal, con validez universal.

Principio de la predictibilidad.- Surge en la etapa de la previsión cuando se va a predecir lo que va a suceder o más bien lo que queremos que suceda. Dentro de la administración y el -

control presupuestal hay quienes consideran que las previsiones son adivinaciones o cuestiones de azar, riesgos que no se pueden medir ni evaluar en forma técnica. Pero este principio afirma que en los problemas administrativos sí se hacen previsiones técnicas con certeza moral porque los actos humanos psicológicamente se pueden definir con exactitud y así modificar cualquier previsión técnica.

Principio de la determinación cuantitativa. Este principio nos habla de lo importante que un presupuesto debe ser cuantificado y lo indispensable de determinar una serie de objetivos, decisiones y propósitos. El denominador común en los presupuestos es el signo de pesos, o sea, que se debe de determinar en pesos de cada uno de los planes para el período presupuestal.

El principio del objetivo.- Surge en la previsión presupuestal y es de carácter sociológico, este principio busca determinar "El Fin" que nos proponemos.

4.- Los presupuestos no van a sustituir a la administración, sólo le van a servir como herramienta de trabajo. Su objeto no es el de privar a los ejecutivos de su libertad de acción y criterio, sino únicamente proporcionar la información necesaria, en la cual deben estar basadas las decisiones y el control administrativo.

Además de estas limitaciones fundamentales, en la práctica, se han presentado una serie de problemas en las empresas que han adoptado un sistema presupuestal. La lista de errores o mal entendidos más frecuentes que han sido causa de que no se obtengan los resultados esperados, se produce a continuación:

- a) Sistema de Contabilidad inadecuado.
- b) Sistemas de costos inadecuado.
- c) Estadísticas incompletas de períodos anteriores.
- d) No se obtuvo cooperación por parte del personal.
- e) Organización mala o deficiente.
- f) Procedimientos rutinarios insuficientemente definidos.
- g) Análisis del mercado deficiente o incompleto.
- h) Se trató de estimar un plazo demasiado largo.
- i) Uso inadecuado o insuficiente de datos cuantitativos.

- j) No se obtuvo el apoyo suficiente por parte de la administración.
- k) Exceso de formas y detalles.
- l) Supervisión y administración inadecuada.
- m) Se esperó demasiado, es decir, se sobrestimaron los resultados del sistema.
- n) No se determinaron las causas de las variaciones debido a un análisis inadecuado de los resultados.
- o) No se revisaron adecuadamente las estimaciones - no resultó ser lo suficientemente flexible.
- p) Se esperaron resultados demasiado pronto.
- q) Se instaló con demasiada rapidez o prematuramente.

En conclusión, es esencial que las limitaciones de un sistema presupuestal queden claramente definidas y entendidas antes de implantarlo, o en su caso de estar ya implantado por considerarlo un gasto inútil.

1.6 REQUISITOS ESENCIALES DE OPERACION DE UN PRESUPUESTO

Existen por lo menos cuatro condiciones básicas para que un sistema presupuestal tenga éxito y traiga como con-

secuencia los resultados deseados:

1.6.1 UNA SOLIDA ORGANIZACION

Se define esta función administrativa como aquellas que se ocupa de designar los departamentos y el personal que ha de llevar a cabo el trabajo, definiendo sus funciones y especificando claramente las relaciones que deben existir entre los departamentos y las personas: se amplía, agregando de tal manera que las labores que así se desarrollen sean las mejores para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Siendo una de las ventajas del presupuesto el revelar fallas o debilidades en la organización de la empresa, - también es cierto que el sistema en sí no puede funcionar, si la empresa no está debidamente organizada. Si las líneas de - autoridad y responsabilidad no están claramente definidas en la empresa, será imposible la implantación del sistema, ya - que no se podrá determinar quién es el responsable de la recopilación de datos y la ejecución de lo establecido en el presupuesto.

Además, dentro de la estructura de la empresa debe haber un presupuesto o departamento directamente responsable de los procedimientos presupuestales.

1.6.2 UNA CONTABILIDAD ADECUADA

Para poder estimar los resultados de operaciones futuras, se deben analizar las experiencias de períodos anteriores, y si la contabilidad en su aceptación más simple, es la técnica que tiene por objeto llevar la historia de las operaciones de una empresa mediante libros y registros, éstos deben ser lo más completos y detallados posible: deben mostrar las operaciones anteriores en todos sus aspectos. No es suficiente saber a cuánto ascendieron las ventas, los costos y las utilidades. Se deberán saber qué mercancías se vendieron, a quién, cuándo, cómo y dónde; cuánto costó hacerlas, venderlas y entregarlas; cómo se integró el costo de lo vendido; las utilidades obtenidas por líneas de productos y territorios, etc. De esta manera se asegura una suficiencia de datos que permitan hacer estimaciones razonables con el objeto de elaborar un presupuesto efectivo y realista.

1.6.3 INVESTIGACIONES Y ANALISIS

No es suficiente la recopilación de datos relativos a operaciones de períodos anteriores para elaborar un presupuesto. Deben preverse dentro de lo posible todos los acontecimientos futuros mediante investigaciones y estudios. Es tarea de la gerencia, saber no sólo lo que se ha intentado y -

alcanzado, sino también lo que debe y puede lograrse.

Para ello, habrá que mantenerse en actitud de investigación continua de nuevos y mejores métodos, situación del mercado, condiciones de operación, etc.

1.6.4 APOYO Y RESPALDO DE LA ADMINISTRACION

Para que un sistema presupuestal se desarrolle efectivamente, los ejecutivos de la alta gerencia deben comprender la naturaleza y fundamentos de la técnica presupuestal, - deben estar convencidos de su utilidad, de sus usos, ventajas y limitaciones, deben estar dispuestos a trabajar de acuerdo con lo establecido en los presupuestos y apoyarlo en todas - las ramificaciones y aspectos. De otra manera no se logrará la cooperación necesaria y el proyecto de un principio, ya que - como vimos anteriormente, es necesario que todos los elemen--tos de la empresa colaboren en la elaboración y aplicación de los presupuestos.

Carlos Morales, El Presupuesto y Control en las Empresas. Editorial Contable y Administrativa, 1978

Cristobal del Río González, El Presupuesto 2a edición, México Editorial ECASA, 1988

Willsmore Ronald, Business Budgets and Budgetary, Inglaterra, 3a edición, 1967.

Scott J.A. Budgetary Control and Standar Cost, Inglaterra, 5a edición, 1963.

Glenn A. Welsch, Budgetin Profit Planing and Control, Inglaterra, Prentice Hall, Inc. 2a edición, 1964

CAPITULO II
PREPARACION DEL PRESUPUESTO

PREPARACION DEL PRESUPUESTO

2.1 ESTUDIOS PRELIMINARES

Muchas empresas se ven en la necesidad de adoptar - un sistema presupuestal para mayor eficiencia en sus operaciones y un mejor control de los resultados de las mismas, y no lo hacen debido a que no saben el procedimiento a seguir. Muchas veces se intenta comenzar su operación sin considerar la formulación de un plan de acción para la elaboración del presupuesto. En la mayoría de los casos en los cuales esto sucede, se obtienen resultados poco satisfactorios debido a que la implantación de un sistema presupuestal deberá ser el resultado de una serie de investigaciones y análisis que pongan en antecedentes a los encargados de su elaboración y de la fijación de una serie de normas claramente establecidas y definidas.

Algunos ejecutivos tienden a creer que la esencia - de un sistema presupuestal es el conjunto de presupuestos o - planes departamentales, e inmediatamente se ponen a trabajar - en la obtención de los mismos, sin la previa formulación de - un programa que regule la preparación y aplicación del presupuesto. Como consecuencia, se recopila una gran cantidad de - datos (que representan un esfuerzo muy grande y un gasto considerable) que van a ser de poca utilidad debido a que no va

haber forma de relacionarlos, y esto trae como resultado que se abandone la idea de implantar un sistema de este tipo, por considerarse un gasto inútil.

Para que un sistema presupuestal tenga probabilidades de éxito, es necesario resolver una serie de problemas - preliminares antes de dar comienzo al proceso presupuestal; a continuación se hará mención de algunas de las consideraciones básicas más importantes.

2.1.1 CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE LA EMPRESA

La manera más inteligente de enfocar los problemas inherentes a la implantación de un sistema presupuestal en una empresa, es empezar con un estudio general de las condiciones de la misma, sus características específicas y todos los factores especiales que hay que tener en cuenta, con el objeto de llegar a saber, cuáles son los problemas más importantes, y cuándo y dónde se podrían presentar en el desarrollo del plan financiero.

Los aspectos más importantes que hay que analizar para llegar a conocer una empresa son, entre otros:

1.- El producto y el Plan de Producción.

El producto es el medio de satisfacer las demandas de los consumidores y el punto de partida - en el análisis de una empresa. Por muy eficiente que sea su producción, por muy adecuado que sea su programa de ventas, y en general, por muy bien organizada que esté una empresa, la única - manera de obtener una recuperación satisfactoria de inversión y una utilidad óptima, es la de elaborar un producto que tenga una aceptación segura en el mercado.

En el estudio del producto se deben incluir los siguientes aspectos;

- a) Tendencias del volumen de ventas, que se deben conocer no sólo globalmente, sino de preferencia deben analizarse por líneas de productos y territorios.
- b) Ventajas de competencia, que al compararlas, - deberán mostrar las cualidades o desventajas del producto en relación a otros productos - similares existentes en el mercado.
- c) Márgenes de utilidad, cuyo análisis mostrará los productos más importantes desde el punto de vista de la utilidad bruta.

- d) Precios en los cuales se debe considerar si - los establecidos a los productos que fabrica la empresa son los adecuados para las condiciones del mercado y la competencia, y si se está obteniendo la máxima utilidad posible.
- e) Diversificación; se tiene que tomar en cuenta la conveniencia y posibilidad de diversificar las líneas de productos, teniendo en cuenta - la situación financiera de la empresa y su capacidad de producción.
- f) Políticas gubernamentales que afectan al producto en situaciones económicas (la crisis, - el pacto, etc.).
- g) Plan financiamiento, para que el programa de producción no se vea afectado.

Es también de vital importancia conocer el plan de producción, es decir los procesos de fabricación y los procedimientos que se siguen en la - elaboración de un producto.

Este aspecto se divide en tres grandes grupos:

- Materia prima, refacciones y suministros.

- Estudio de la planta y de los medios de fabricación en general.
- Los procesos de producción.

En lo que se refiere a materiales, es necesario conocer cómo se compone el costo unitario del producto y qué proporción corresponde a materia prima, así mismo, se debe conocer la fuente de donde provienen los materiales, las condiciones de compra de los mismos, los métodos de control de inventarios, etc.

El estudio de la planta debe comprender la localización de la misma y un análisis de la distribución de los medios de producción dentro de la empresa, su capacidad máxima la normal o promedio, etc.

En cuanto a los procesos de fabricación, se deben saber cuáles son los materiales y mano de obra que consume cada uno de ellos y las máquinas que intervienen mediante un estudio de tiempos y movimientos, los sistemas de control de producción, los métodos de inspección y control de calidad, los programas de mantenimiento, etc.

2.- El Mercado.

Una vez analizado el producto y sus características fundamentales, el paso más lógico a seguir - es un estudio del mercado en el cual éste se va a consumir.

Esta información puede obtenerse de dos maneras:

- a) Mediante el estudio de la información y los - registros de la propia empresa, y;
- b) Mediante el análisis de datos estadísticos, - etc.

La información básica que toda compañía debe procurarse con relación a la situación del mercado - que comprende; un estudio de los consumidores, - quienes son, su localidad, el volumen de sus pedidos, los medios de entrega, sus hábitos y preferencias, las características cíclicas o de temporada de la empresa, la potencialidad del mercado (que debe incluir la determinación del volumen posible de ventas por producto, territorio y consumidor), la posición del producto con relación a la competencia, los adelantos tecnológicos, etc.

Además, se debe estudiar el programa de distribución, es decir, los métodos adoptados para hacer llegar el producto a los consumidores. Este tipo de actividad forma parte de la función de ventas y comprende un sinnúmero de factores, tales como los canales de distribución, métodos de venta, - políticas de precios de venta, determinación de rutas y territorios, etc.

3.- Organización de la Empresa.

Ya había quedado establecido en el capítulo anterior que uno de los requisitos indispensables para que opere satisfactoriamente un sistema presupuestal, es la existencia de una organización - adecuada. Pero su sola existencia no es suficiente. Para poder implantar el sistema, es necesario estudiar dicha organización, es indispensable que se conozca la segregación de funciones, las líneas de autoridad y la delimitación de responsabilidades, para asignarle a cada componente de la organización de la función presupuestal - que corresponde a sus funciones normales.

Para ello es aconsejable estudiar (y si no existen, formular):

- a) Cartas de organización u organigramas.
- b) Manual de organización, que debe mostrar claramente la denominación del puesto de que se trate, ante quien es responsable y una explicación detallada de sus funciones, deberes y responsabilidades.
- c) La estandarización de sistemas y procedimientos.
- d) Los programas que se usan en la selección, con tratación y entrenamiento del personal.
- e) Los métodos de coordinación en general.

4.- Situación Financiera.

Es indispensable conocer el aspecto financiero de la empresa para saber las posibilidades de la misma y para llevar a cabo sus programas de venta, producción y operación, debiendo estudiarse principalmente dos aspectos básicos:

- a) La solidez o estabilidad de estructura financiera que nos mostrará las fuentes del capital de trabajo, la naturaleza de las obligaciones, el crédito que goza la empresa, y llevar a cabo todos los estudios a base de análisis

por medio de razones que se consideran pertinentes.

- b) Recuperación de las inversiones determinando si es adecuada en relación a los medios de producción con que cuenta la empresa y en relación al capital contable.

Una vez que se han estudiado cuidadosamente todos los aspectos fundamentales de la empresa y se han verificado la existencia de los requisitos que se consideran esenciales para la operación de todo presupuesto, se procede a determinar las características específicas que deberá reunir el sistema presupuestal aplicando a dicha empresa particularmente: la duración del período que va abarcar el presupuesto, la frecuencia de su elaboración y su control, la responsabilidad de su preparación y aplicación, los presupuestos departamentales que van a integrar el sistema, etc.

2.1.2 PERIODO Y FRECUENCIA DEL PRESUPUESTO

Antes de proceder a la implantación del sistema presupuestal es indispensable determinar el período que va abarcar el plan financiero. Cada departamento debe saber el período que debe cubrir su estimación, ya que de otro modo todos -

los departamentos escogerían arbitrariamente su propio período diferente, de manera que no se van a poder relacionar los datos. Por ejemplo, si el presupuesto de ventas se elabora con duración de un año, y el de producción para seis meses, es imposible comparar los datos de ambos.

La duración del período presupuestal varía de empresa a empresa y depende de una infinidad de factores que pueden ser internos o externos, siendo los más importantes los siguientes:

2.1.2.1 PERIODO DE ROTACION DE INVENTARIOS

Si la rotación es muy lenta y las ventas máximas, se registran en un determinado momento, es necesario que el período presupuestal tenga como mínimo la misma duración que el período de rotación.

Estas condiciones se presentan frecuentemente en las industrias llamadas "de temporada", en donde es casi imposible establecer un período presupuestal más corto que el ciclo económico de la misma.

2.1.2.2 PERIODO NORMAL DE PRODUCCION

Si una empresa fabrica un artículo que requiere un

período de producción relativamente largo, el período presupuestal deberá ser por lo menos de la misma duración, ya que es necesario conocer las ventas con bastante anticipación para hacer posible la emisión de las órdenes de producción necesarias para contar con unos inventarios suficientes para cubrir la demanda.

Es obvio que las órdenes de producción deberán realizar su expedición con una anticipación igual a la duración del período de producción, antes de producirse las ventas. Esto tiene una gran importancia en aquellas industrias, en las cuales las ventas fluctúan mucho de período a período y traen como consecuencia una fluctuación paralela en la producción.

2.1.2.3 METODOS DE FINANCIAMIENTO

El período presupuestal deberá ser lo suficientemente largo como para poder anticipar las necesidades financieras de la empresa.

En muchos casos el problema de financiamiento aparece en una época en la cual es difícil conseguir el financiamiento adecuado con la rapidez necesaria para hacerle frente a las necesidades inmediatas de la empresa. Por lo tanto, debe preverse la época en la cual se necesitará allegarse capi-

tal adicional, y esto sólo es posible cuando se planea a un -
plazo adecuadamente previsto.

2.1.2.4 CONDICIONES DEL MERCADO

Cuando las condiciones del mercado son inciertas, o existen fluctuaciones bruscas, es conveniente que el período-presupuestal sea lo más corto posible, de manera que se esté en posibilidades de revisar y en su caso modificar el plan - más fácilmente. El hacer estimaciones correctas es de por sí una tarea difícil, y lo es más aún, cuando la situación del - mercado es incierta: el presupuesto no podrá traer resultados positivos si abarca un plazo mayor que aquel para el cual se pueden hacer estimaciones razonables.

2.1.2.5 SUFICIENCIA DE DATOS ESTADÍSTICOS

En una empresa que inicia sus operaciones, o en una ya en marcha; pero que no ha llevado unos registros adecuados, es imposible la obtención de datos estadísticos que permitan - la elaboración de pronósticos razonables basados en experiencias anteriores.

Por lo tanto, el período presupuestal debe ser lo - más corto posible para que, conforme se vayan obteniendo los

informes estadísticos necesarios para una adecuada fundamentación se vayan haciendo nuevos presupuestos en sustitución de los anteriores.

2.1.2.6 LA DURACION DEL PERIODO CONTABLE

En un sistema presupuestal las estimaciones se deben revisar y comparar con los resultados realmente obtenidos en las operaciones de la empresa, a fin de establecer las diferencias entre lo estimado y lo ejecutado, así como las causas de las mismas. La información relativa a los resultados reales de operación se obtienen casi siempre de los registros contables de la empresa. Y por lo general, sólo es factible obtenerla al final del período contable. Por lo tanto, es necesario que el período presupuestal coincida con el período contable, es decir, que ambos empiecen y terminen a una misma fecha, aunque puede darse el caso de que el período presupuestal abarque de uno a varios períodos contables.

Una vez analizados todos los factores determinantes que intervienen en la duración del período presupuestal, éste puede determinarse siguiendo cualquiera de los dos siguientes procedimientos:

A) PRESUPUESTOS PERIODICOS

Se usan por lo general en empresas que están en condiciones de estimar razonablemente sus operaciones para un período futuro relativamente largo. Este período por lo general abarca doce meses (ya que tanto el año natural como el período fiscal tienen esta duración) y está dividido a su vez en - meses y trimestres. Cuando se sigue este sistema, generalmen- te se planea detalladamente, mes por mes, el primer trimestre y de una manera mas general, los restantes trimestres, haciendo reportes y comparaciones mensuales.

B) PRESUPUESTOS CONTINUOS

Se usan en aquellas empresas en las cuales por di- versas razones sólo es posible estimar las operaciones futu- ras para un período relativamente corto, tales como un mes o un trimestre, o en aquellas empresas en las cuales es neces- ario modificar constantemente los presupuestos. Mediante este sistema se planean las operaciones mensual, trimestral, o in- clusive anualmente, revisándose mensualmente los resultados y cuando termina un mes, se agrega otro al final, de manera que siempre se tienen planeadas las operaciones para un lapso de- terminado de tiempo. Por ejemplo; una empresa establece un - sistema presupuestal cuyo período abarcará seis meses y empie

za sus operaciones estimando sus resultados y operaciones de enero a junio. Al terminar el mes de enero se comparan los resultados de ese mes con las estimaciones correspondientes y se preven las operaciones del mes de julio, de manera que siempre se tendrán planes elaborados para seis meses de operación.

Muchas empresas, especialmente las mayores, trabajan con presupuestos a largo plazo que cubre tres o cinco años (ya no se recomienda en la actualidad).

En estos casos conforme se extiende la duración del período presupuestal, las estimaciones son menos detalladas.

Un ejemplo de planeación a largo plazo sería la elaboración de presupuestos mensuales para el primer año, trimestrales o semestrales para el segundo, semestrales o anuales para el tercero y así sucesivamente, siendo posible también en este tipo de empresas la aplicación, ya sea de uno u otro tipo de los presupuestos mencionados en párrafos anteriores.

En resumen no se puede establecer una regla definida en cuanto a la duración del período presupuestal; se deben analizar y estudiar todos los factores que puedan influir en esta fase de la técnica presupuestal y la naturaleza misma de la empresa y fijar la duración del período de acuerdo con los

resultados que se obtengan.

En el transcurso de la explicación de cada uno de los presupuestos que integran el plan financiero, se discutirán los factores particulares que hay que tener en cuenta para la determinación del período presupuestal.

2.1.3 RESPONSABILIDAD DE LA PREPARACION Y ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO

Para formular un presupuesto se requiere una labor colectiva en la cual tienen que intervenir desde el funcionario más bajo hasta el más alto. Pero alguien debe ser responsable del establecimiento y revisión del procedimiento, de la obtención y coordinación de los datos, de la verificación de la información, y de la expresión del resultado final en términos financieros. Es decir, el programa presupuestal como -- cualquier otro tipo de programa, debe ser responsabilidad absoluta de una persona o grupo de personas determinado.

2.1.3.1 LAS FUNCIONES PRIMORDIALES DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

- a) Asumir la responsabilidad de la planeación y organización de los presupuestos, y determinar los

plazos de entrega de los mismos.

- b) Diseñar y recomendar las formas, papelería, programas, etc. y los reportes necesarios para el correcto funcionamiento del sistema.
- c) Recomendar procedimientos presupuestales y los requisitos técnicos que debe llenar cada integrante del sistema.
- d) Supervisar y revisar la elaboración del manual de presupuestos.
- e) Aconsejar a todos los que intervienen en la elaboración y desarrollo del presupuesto, sobre dudas que tengan acerca del mismo.
- f) Prestar supervisión técnica en todo lo relacionado al presupuesto.
- g) Facilitar a los ejecutivos departamentales toda la información que necesiten con relación a operaciones pasadas y futuras.
- h) Llevar a cabo análisis y estudios estadísticos -

cuando se le soliciten.

- i) Analizar e interpretar las variaciones entre los resultados reales y los estimados, e informar a los ejecutivos del desarrollo del plan.

- j) Preparar reportes de eficiencia individual y colectiva con base en estas variaciones.

2.1.3.2 EL CARGO DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

Puede ser desempeñado ya sea por el contralor de la empresa o por una persona que se dedique exclusivamente a la función presupuestal, dependiendo esto de la magnitud y las -necesidades de la empresa. El que por regla general se escoja al contralor para ocupar este puesto se debe a varias razones de las cuales las más importantes son:

- a) El alcance de su puesto se extiende a través de todas las actividades y funciones de la compañía.

- b) Sus labores no se limitan a una responsabilidad-funcional, y por lo tanto, se ve menos influen--ciado en sus decisiones, las cuales deben ser ob-jetivas e imparciales en todos sentidos.

- c) Como los presupuestos se basan en gran parte en experiencias de operaciones anteriores, es la persona indicada para ocupar este puesto, ya que una de las obligaciones principales de la contraloría es la de recolectar, analizar e interpretar la información relativa a actividades y resultados de ejercicios pasados y traducir dichos datos a reglas aplicables a operaciones futuras.
- d) Por último, debido a su entrenamiento técnico y capacidad profesional, debe ser el mejor analista de la empresa.

2.1.3.3 EL CONTRALOR GENERAL.

En algunas empresas, principalmente en las pequeñas, es el que formula las estimaciones necesarias, con la colaboración de los diversos jefes de función, En otras más, son el contralor de la compañía y sus ayudantes los encargados de la recopilación de datos que van a servir de base a las estimaciones, para después ser sometidas a los jefes de departamento para su revisión y aprobación. Estos métodos pueden llegar a traer resultados satisfactorios únicamente en aquellos casos en los cuales la compañía no sea demasiado grande, cuando el contador o contralor esté en posibili

dades de dominar todas las fases y todos los aspectos de la misma, y siempre y cuando las fluctuaciones en los volúmenes de operación no sean demasiado grandes.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas son los jefes de departamento los encargados de preparar las estimaciones, y quienes al terminarlas, las turnan a la persona que haya sido designada director de presupuestos.

Este último sistema es el más adecuado, ya que aún en el caso de que el contralor y sus ayudantes (o en su caso, el contador), tuvieran la capacidad y los conocimientos suficientes como para elaborar los presupuestos, se irían en contra de una de las ventajas del control presupuestal. El beneficio que reciben los jefes de departamento al estudiar y analizar las funciones y operaciones; en otras palabras, se perdería el autoanálisis periódico.

Además se obtendrán resultados más satisfactorios, si las personas encargadas de llevar a cabo el presupuesto son las mismas que aquellas que lo planearon y originaron.

En otras palabras, las ventajas de descentralizar la formulación de estimaciones y pronósticos a los diversos departamentos son:

- a) Los jefes de departamento están en posibilidad - de prever con mayor exactitud sus operaciones y los resultados de las mismas para un período futuro, en vista de su experiencia y conocimientos relativos a la función que desempeñan.

- b) Si ellos mismos son los encargados de preparar - sus presupuestos, sentirán una mayor responsabilidad de cumplir con lo establecido.

- c) Se les da la oportunidad de analizarse a sí mismos y así conseguir sus errores y mejorar sus métodos de operación.

En resumen, el director de presupuestos no formula los presupuestos ni los ejecuta; únicamente realiza la planeación de los procedimientos presupuestales, coordina los diversos planes, los supervisa y los controla.

Cada jefe de departamento es el responsable de la preparación de las estimaciones y de la operación del presupuesto en lo que respecta a sus funciones.

2.1.3.4 EL COMITE DE PRESUPUESTOS

En algunos casos, principalmente en las compañías - de mayor tamaño, es aconsejable la creación de un comité de - presupuestos, el cual estará integrado por todos los jefes de departamento, teniendo como presidente al gerente general o a alguna otra persona designada por él, y como secretario al di rector de presupuestos.

Tendrá como única finalidad la de asesorar al direc tor de presupuestos en sus funciones, y el manual de presu puestos deberá establecer claramente los deberes y responsabi lidades de dicho comité, entre los cuales podemos mencionar:

- a) Revisar las estimaciones de los departamentos y hacer recomendaciones al respecto.
- b) Recomendar decisiones acerca de asuntos relacio nados con el presupuesto en los cuales puedan - existir conflictos entre los diversos departamen tos.
- c) Estudiar y analizar los reportes periódicos con cernientes a las variaciones entre los resulta dos reales y los estimados.

- d) Hacer recomendaciones para la revisión y modificación del presupuesto cuando sea necesario.
- e) Hacer recomendaciones acerca de cambios en las políticas y procedimientos presupuestales.
- f) Hacer recomendaciones concernientes al manual de presupuestos.

En muchas ocasiones se comete el error de tratar de sustituir al director de presupuestos por el comité, asignándole a éste la responsabilidad directa del programa presupuestal.

Esto es poco práctico debido a que los comités trabajan con demasiada lentitud, debido a que implican una serie de intereses que son muy difíciles de conciliar.

2.2 ETAPAS DE LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO

El camino a seguir en la preparación del presupuesto dependerá básicamente de la naturaleza, magnitud y organización de la empresa de que se trate, pero tomando en cuenta que todo sistema presupuestal debe reunir el requisito de una adecuada coordinación, es necesario que se incluyan las siguientes etapas:

- a) Especificación de los objetivos por parte de la gerencia.
- b) Formulación de planes y pronósticos departamentales.
- c) Revisión de los mismos.
- d) Presentación de los planes revisados y depurados.
- e) Aprobación del presupuesto.
- f) Ejecución del presupuesto.

Una vez que la gerencia ha evaluado las diversas alternativas de acuerdo con las operaciones de la empresa y que ha escogido las que considera más convenientes para lograr - los fines sociales de la misma, especificará los objetivos en relación con el volumen de operaciones, utilidades que espera obtener en el período, erogaciones de capital, etc., todo -- ello con base en el estudio de las condiciones generales de la empresa, en los análisis y pronósticos del mercado, en las estructuras de precios y costos, etc.

Cada jefe de departamento con base en los objetivos que se ha fijado la gerencia, prepara las estimaciones y pronósticos relativos a las actividades de su departamento para el período presupuestal, expresándolos en términos de unida-- des, costos, gastos, etc.

Esta etapa requiere de la cooperación de todos los niveles de la empresa y de todos los departamentos de la misma, ya que en la mayoría de los casos por la interdependencia que existe entre las funciones de los diversos departamentos, algunos de éstos elaborarán sus planes basándose en los de los demás.

Así por ejemplo, el departamento de producción debe saber de las ventas estimadas para el período por el departamento respectivo, para poder estar en posibilidades de planear sus operaciones, de tal manera que siempre estará en posibilidades de satisfacer las demandas del departamento de ventas. - Por el otro lado, el tesorero deberá tener en su poder las estimaciones de todos los departamentos antes de poder determinar los ingresos y egresos que se podrán esperar durante el período que abarque el presupuesto. De aquí que sea tan necesario el esfuerzo colectivo, debiendo además existir un calendario de entregas de estimaciones bien delimitado.

Una vez que todos los jefes de departamento hayan elaborado sus presupuestos departamentales respectivos, éstos deberán ser remitidos a la persona que tenga como director de presupuestos, para que los revise, y una vez revisados, elabore el presupuesto maestro o principal, es decir, formulará los Estados Financieros estimados y coordinará las estimacio-

nes departamentales, presentándolas de tal manera que no constituyan presupuestos independientes, sino partes integrantes de un todo. De esta manera se estará en posibilidad de comparar los ingresos esperados con los egresos estimados de toda la empresa, y si los segundos son superiores a los primeros, - se podrán tomar medidas necesarias para corregir esta situación, tales como reducir los gastos de algunos de los departamentos, estudiar las posibilidades de obtener mayores ingresos, de obtener financiamiento adicional, etc.

De esto se ocupa el comité de presupuestos, ya que una vez unificado el programa, el plan financiero se remitirá a dicho comité para que lo revise, lo modifique en caso de - ser necesario, y lo apruebe.

En los casos en los cuales no existe un comité de - presupuestos, es la gerencia la que tiene que aprobar el presupuesto.

Ya aprobado el presupuesto, se distribuyen ejemplares a todas aquellas personas o departamentos que se vean -- afectados por él, con el objeto de que procedan a su ejecución.

CAPITULO III
FORMA DEL PRESUPUESTO

FORMA DEL PRESUPUESTO

La estructura fundamental de todo sistema presupuestal, es distinto en todas las empresas, debido a los factores y características particulares de cada una de ellas. Sin embargo, en la gran mayoría de las empresas, dicho sistema está integrado por un presupuesto maestro o principal, que en algunos casos es también llamado plan financiero. Este presupuesto estará constituido por una serie de estados financieros y relaciones que resuman de manera clara, concisa y completa, - las previsiones de la empresa para un período futuro determinado y estará basado en una serie de pronósticos o estimaciones; ya sean departamentales o funcionales, cuyo número también fluctuará de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En toda empresa que adopte el sistema presupuestal, el plan financiero deberá estar integrado de los siguientes - estados:

- a) Balance General presupuestado.
- b) Estado de Resultados presupuestado.
- c) Estado de Costo de Producción y Ventas presupuestado.
- d) Estado de Origen y Aplicación de Recursos presupuestado.

Estando respaldados éstos por los presupuestos departamentales.

El presupuesto que constituye el financiamiento, la piedra angular de todo sistema presupuestal, es el de ventas y debe ser elaborado antes que cualquiera de los otros presupuestos departamentales o funcionales. Todo negocio tiene como finalidad la de obtener utilidades en la explotación de la actividad a la cual se dedica, es decir, mediante el logro de sus objetivos sociales; pero dichas utilidades sólo pueden ser generadas mediante la venta de bienes o servicios a un precio mayor al del costo, es decir, superior a las erogaciones incurridas en la fabricación (o compra) distribución de dichos bienes o servicios.

Dicho en otras palabras, si no hay ventas, no pueden existir utilidades; todas las operaciones del período están condicionadas a las ventas que se esperan realizar. La relación que existe entre los diversos departamentos de una empresa es muy estrecha; las actividades de uno, dependen en gran parte de las actividades de otro u otros departamentos. Y si las ventas determinan los ingresos que obtiene la empresa, es necesario que los demás departamentos de la misma, planeen sus actividades en relación directa a los planes del departamento de ventas para llegar a un mismo objetivo.

Toda empresa, aún cuando no tenga implantado un sistema presupuestal, estima sus ventas aunque sea a groso modo. Pero la época en la cual se pronosticaban las ventas de una empresa por intuición, pertenece al pasado ; para que una empresa en la actualidad obtenga resultados satisfactorios, debe planear sus operaciones de una manera científica, mediante el análisis de todos los factores que puedan influir en el logro de los fines que se ha propuesto.

El presupuesto de ventas es un plan resumido de las ventas que el departamento respectivo espera y considera factible realizar en un período futuro. Los procedimientos empleados en su elaboración, varían de empresas a empresas. Pero puede decirse que para formular un plan de ventas realístico y adecuado se deben seguir los siguientes pasos:

Generalmente, el punto de partida en la elaboración de las estimaciones de ventas lo constituye el análisis de experiencias anteriores, es decir, un estudio minucioso de las operaciones realizadas y resultados obtenidos en ejercicios pasados.

Dicho estudio no resuelve el problema de qué se puede hacer y qué debe hacerse en un período futuro, pero sí nos proporciona información muy importante en cuanto a las tendencias

cias generales que han existido hasta la fecha, y nos da indicaciones claras acerca de los caminos más adecuados a proseguir en la elaboración de la estimación de las ventas.

En el estudio de experiencias pasadas, existen una serie de análisis que pueden y deben hacerse; será función - del jefe del departamento de ventas y del director de presu--puestos, el acoger los más útiles y significativos para guiar el curso que debe seguir la elaboración del presupuesto de - ventas. Algunos de los análisis más importantes que deben llevarse a cabo son: Por productos, por territorios, por consumidores, por agentes de ventas, etc., los cuales deben mostrar:

- a) Cuáles reportaron un mayor volumen de ventas y - porqué caminos se pudo asegurar éste.
- b) Cuáles representaron una utilidad bruta deficiente y mostrar si fue debido a fallas en las polí--ticas de precios o de ventas o condiciones de la competencia, etc.
- c) Cuáles no dejaron utilidades, ver las posibilidades de suspender las ventas y cuándo debe hacerse o si son productos que sirven de base para la introducción al mercado de un producto nuevo.

- d) Cuáles representaron un costo de distribución excesivo.
- e) Cuáles son las medidas que se podrían adoptar para mejorar las condiciones existentes.

La extensión que se debe dar a estos análisis dependerá de la naturaleza de la empresa de que se trate y de la utilidad que reporte la interpretación de dichos análisis, pero deben incluir por lo general las ventas totales, descuentos, rebajas, devoluciones, costo de venta y de distribución, y utilidad bruta.

Debe tenerse en cuenta que dichos análisis no se llevan a cabo con el único objeto de llegar a conocer los resultados de operaciones anteriores, sino que se hacen con miras a revelar debilidades y deficiencias en las políticas de venta, para tomar las medidas necesarias para corregirlas en el futuro. No basta el hecho de elaborar una serie de relaciones que contengan datos estadísticos revelados por el análisis; se deben interpretar los resultados de los mismos y establecer normas para eliminar las deficiencias y aumentar la eficiencia de operación.

3.1 ESTUDIO DE DIVERSOS FACTORES IMPORTANTES DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Una vez analizados los resultados de las operaciones de ejercicios anteriores, hay que llevar a cabo un estudio de diversos factores que influyen en las ventas, los cuales si no se conocen, harán prácticamente imposible la estimación de las ventas para un período futuro.

Muchas empresas tienen la costumbre de tomar en cuenta los resultados de ejercicios anteriores y aplicar a éstos un porcentaje de aumento o disminución arbitrario para llegar a determinar las ventas que esperan realizar en un período futuro. Este método es deficiente, debido a que ignora una serie de factores indispensables para la correcta obtención de estimaciones razonables, siendo los más importantes los siguientes:

3.1.1 PRODUCTOS A VENDER

No basta conocer qué productos se han vendido en el pasado y cuáles de estos representaron una utilidad o una pérdida. Se deben estudiar los productos que van a ser vendidos durante el período presupuestal y determinar si la demanda de los mismos va a ser igual que en el pasado, si dicha demanda

se obtiene mediante un costo demasiado elevado, si se van a vender los productos con un margen de utilidad adecuado, si son superiores o inferiores a los de los competidores, si deben descontinuarse alguno de ellos, si se deben hacer promociones especiales, etc.

Deben tomarse en cuenta los cambios que sería conveniente hacer en cuanto a los productos vendidos por la empresa; si deben modificarse alguno de los mismos, si deben añadir nuevas líneas o desechar otras. Aunque son contadas las compañías que operan cambios bruscos en sus productos de un período a otro, sí es frecuente encontrar empresas en las cuales los productos experimentan cambios mayores o menores de una manera casi continua, y para estos cambios hay que llevar a cabo todos aquellos estudios que se consideren pertinentes.

3.1.2 LOS PRECIOS DE VENTA

La determinación de los precios a los cuales se van a vender los artículos es un factor esencial en la planeación de las ventas.

No es suficiente expresar el volumen de ventas esperado para un período futuro en unidades, sino que también debe ser expresado en importe; la cantidad de mercancías a ven

der dependerá en gran parte del precio de venta de las mercancías, cuando es comparado con el de la competencia y con la situación en general existente en el mercado, tiene una influencia definitiva en el volumen de las ventas.

Para establecer los precios de venta, el problema básico es conocer si la fijación de éstos es determinada por las condiciones del mercado o al arbitrio de la empresa y para ello hay que analizar la competencia de productos similares y substitutos existentes en el mercado, la elasticidad de la demanda y las condiciones sujetas a políticas gubernamentales.

Uno de los procedimientos más usuales seguidos en la fijación del precio de venta es añadir al precio de costo de los artículos, un margen razonable de utilidad. Sin embargo las principales desventajas de este procedimiento son que:

- 1.- Se ignora la demanda.
- 2.- No toma en cuenta a la competencia.
- 3.- Sobreestima la precisión de los costos históricos, y
- 4.- En algunas ocasiones el costo de producción no es el determinante, sino que lo es el costo económico.

De preferencia, los precios de venta deben establecerse en relación con los costos, la competencia, la industria y las zonas o territorios en los cuales se va a vender. En otras palabras, los precios deben ser determinados en relación directa tanto al costo como a la situación del mercado.

3.1.3 CANTIDADES A VENDER

Salta a la vista que aún determinando el precio de venta subsiste el problema de la cantidad a vender. Este problema se puede abordar desde dos puntos de vista:

- 1.- ¿Cuándo y cuánto puede venderse?.
- 2.- ¿Cuándo y cuánto debe venderse?.

En lo que se refiere al primer punto, depende básicamente de dos factores determinantes: Las limitaciones del mercado, el cual se analizará más adelante y las limitaciones de la propia empresa. La capacidad de la compañía abarca varios aspectos y es fundamental en la determinación de las cantidades a vender.

Un punto muy importante es la disponibilidad de capital. La suficiencia de fondos para adiciones de inversiones de capital y del capital de trabajo es de gran importancia en

la planeación de las ventas. En la resolución de este problema debe tomarse en cuenta la opinión del gerente de finanzas de la empresa, ya que se deberá considerar el financiamiento de las erogaciones inherentes al presupuesto de ventas. Además del estudio de la suficiencia del capital, surge el problema de liquidez; se necesita efectivo para realizar nuevas inversiones, pagar rayas y nóminas, mantener inventarios y cumplir con las obligaciones de la empresa en general. Puede presentarse el caso de que las ventas no generen ingresos en efectivo suficientes debido a que las ventas a crédito son demasiado numerosas y las cobranzas demasiado lentas. Si no se toma en cuenta estos factores internos en la determinación de las cantidades a vender, con toda seguridad el presupuesto de ventas se apartará de la realidad y por ende traerá resultados poco satisfactorios.

En resumen, por lo que se refiere a las cantidades que deben venderse, es un asunto íntimamente ligado con las políticas presupuestales de la empresa; se asume que se han establecido de antemano ciertas metas y se han definido claramente los objetivos.

3.1.4 ESTUDIO DEL MERCADO

Para elaborar un presupuesto de ventas cuyas estima

ciones se apeguen a la realidad, hay que llevar a cabo un estudio a fondo de las condiciones del mercado. En otras palabras, simultáneamente el estudio de los resultados de ejercicios anteriores, de los productos a vender y de las cantidades de precios de los mismos, debe hacerse un estudio exhaustivo del mercado: cuáles son los mercados disponibles de la industria en general, cuáles de éstos deben asegurar la empresa, cuál es el tipo de consumidor de cada uno de ellos, cuáles son los precios de mercado necesarios para desarrollar y mantener el mismo, cuál es la competencia, etc.

Un estudio de las experiencias anteriores es de vital importancia, ya que nos proporciona información basada en hechos reales. Pero no es suficiente, como ya se estableció - al hablar de los productos, precios y cantidades. Por lo tanto, una vez que se han establecido las políticas relativas a estos factores, el estudio del mercado para efectos del presupuesto de ventas se lleva a cabo principalmente en relación a territorios, consumidores y competencia.

3.1.5 EL ANALISIS DE TERRITORIOS

Tiene por objeto determinar aquellas zonas en las cuales los productos distribuidos por la empresa tengan mayores probabilidades de venderse con una utilidad satisfactoria

y guiar el esfuerzo de ventas de acuerdo con dichos potenciales.

No siempre se debe vender en territorios de los cuales se obtenga una utilidad, por mínima que ésta sea. Es preferible que sólo se venda en aquellas zonas en las cuales se puedan distribuir los bienes o servicios a un costo igual al de la competencia; si es aparente que ésta va a tener costos más bajos y por lo tanto nos llevará una ventaja en cuanto a rebajas y descuentos, no es aconsejable explotar dicha zona.- Para seleccionar los territorios que se consideran convenientes explorar, sea cual fuere la unidad que se escogió como base para el estudio (Municipio, Estado, Ciudad, Zona económica, etc.), es necesario evaluar las posibilidades de venta y los costos de distribución para cada uno de ellos con base en un sinnúmero de factores: condiciones climatológicas, prejuicios y preferencias, factores religiosos, raciales, culturales, - ocupacionales, distancia y transportación, índices de población, poder adquisitivo, etc.

3.1.6 EL ANALISIS DE LOS CONSUMIDORES

Se basa en la posibilidad que tiene la empresa de escoger los mismos, vendiendo solo a aquellos que reporten una utilidad razonable y las mejores condiciones de venta. Es

decir, al planear las ventas no sólo se debe determinar dónde debe venderse, sino a quiénes. Se puede clasificar a los consumidores de diversas maneras (por industrias, por tamaño, por volumen de pedidos, etc.) y se pueden evaluar determinando - qué clasificación y subclasificación es conveniente hacer de ellos: cuáles representan una utilidad mayor, las compras potenciales de cada uno de ellos, en qué costos se incurren al venderseles, cuánto deben comprar para que sea provechoso venderles, etc. Los propósitos que se persiguen al analizar el - mercado a base de territorios y/o consumidores son:

- 1.- Localizar definitivamente los centros de explotación de la empresa.
- 2.- Medir el tamaño y capacidad de los mismos.
- 3.- Dirigir los esfuerzos de ventas en relación a - la potencialidad del mercado.
- 4.- Revelar cuándo no es satisfactoria la relación entre el esfuerzo de ventas y los resultados de las mismas.
- 5.- Medir los resultados reales de las ventas en relación a las oportunidades.
- 6.- Guiar la política de ventas en general.

3.1.7 EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Es uno de los problemas más grandes en relación al presupuesto de ventas; la determinación de las condiciones de la competencia; su naturaleza, intensidad e impotencia, puede ser fácilmente medida en un momento determinado con bastante exactitud, pero será difícil predecir cuál será la situación en un futuro, especialmente en los casos en los cuales el diseño, estilo o precio de los artículos son factores determinantes.

La evaluación de la competencia depende básicamente del conocimiento que se tenga de la industria en general, si no se está en antecedentes, el llevar a cabo un estudio de este tipo sólo traerá como resultados la elaboración de una serie de datos estadísticos que será imposible interpretar. Para ello, es conveniente que se analice toda la información posible en relación a los siguientes aspectos: Tipo de competencia, existencia de monopolios, ya sea por patentes, marcas, procesos, etc., desarrollo de nuevos productos, bases de la competencia, métodos y costos posibles para anular la competencia y en general, a los consumidores en sí: cantidad, antigüedad de cada uno, su capacidad financiera, el volumen de sus operaciones, territorios y consumidores a quienes vende, sus políticas de ventas, publicidad, productos, precios, cana

les de distribución, intensidad de la competencia extranjera, etc.

En resumen, el análisis de los resultados obtenidos en el estudio de la competencia y las medidas que deben tomarse, se basan en gran parte en el criterio y conocimientos de los ejecutivos de la empresa.

La responsabilidad del estudio de mercados recae - en la mayoría de los casos en el departamento de ventas, aunque en algunas empresas, principalmente las de mayor tamaño, - es usual la existencia de un departamento especial que se dedique a esa función, en el cual se reúne y analiza toda la información respectiva y es turnada en forma analizada y resumida al departamento de ventas para que éste lleve a cabo sus estimaciones.

3.1.8 POLITICAS DE VENTAS

Una vez que se ha recopilado toda la información - que se considera necesaria para los pronósticos de venta, es decir, una vez que se analizaron los resultados de ejercicios anteriores, se toman las condiciones que se espera imperen en el mercado en un período futuro determinado, las potencialidades del mismo y ya que revisaron todos los factores relativos

a productos, precios, canales de distribución y métodos de venta, se procede a formular en firme las políticas de venta y elaborar con base en éstas el programa de ventas.

Estas políticas representarán la línea de acción - que se deberá seguir para llevar a cabo las operaciones y para hacer frente a los diversos problemas conforme se vayan - presentando. Deben darse a conocer a todas aquellas personas - que van a intervenir en su desarrollo, debiendo abarcar en general la selección y expansión territorial, la selección de - consumidores, tipos y calidad de productos y servicios, precios condiciones de venta, agencias y canales de distribución, métodos de venta, tipo y extensión de las promociones y las - líneas generales de organización de las funciones de venta.

3.1.9 FORMULACION DEL PROGRAMA DE VENTAS

Las consideraciones fundamentales que se deben hacer para la formulación del presupuesto de ventas, deben abarcar los siguientes aspectos:

- 1.- Métodos a usar para las estimaciones de ventas y consideraciones que influirán en su selección.
- 2.- Términos en los cuales se expresará el presupuesto.

- 3.- Clasificación de los datos sobre los cuales va a estar basado el programa.
- 4.- Estándares de venta.
- 5.- Reportes de control de ventas.

3.1.10 METODOS PARA ESTIMAR LAS VENTAS

Para proyectar las ventas de una empresa, los cuatro métodos más usuales son:

- 1.- Estimaciones del departamento de ventas.
- 2.- Estimaciones basadas en la opinión de los ejecutivos.
- 3.- Métodos estadísticos.
- 4.- Métodos combinados.

Para escoger cuál es el método más conveniente para ser aplicado en una empresa específica, hay que considerar - ciertos factores, entre los cuales podemos citar:

- a) Características específicas de la empresa.

- b) Costo que representa el desarrollo del programa de ventas.
- c) Personal disponible para la elaboración de las estimaciones.
- d) Conocimientos de la técnica presupuestal que tenga el personal.
- e) El plazo que abarcará el programa de ventas.
- f) El plazo de entrega del mismo.

3.1.11 ESTIMACIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este método es quizás el más usual para estimar las ventas y necesidad de la colaboración de todos y cada uno de los miembros del departamento de ventas: desde los vendedores hasta el jefe del departamento. Mediante este sistema se proporciona toda la información concerniente a investigaciones y estudios hechos que se considere de utilidad a los miembros del departamento, quienes harán sus estimaciones basadas en experiencias propias y condiciones que ellos consideren imperarán en el mercado o influirán en el volumen de ventas. Las estimaciones de agentes y gerentes, se turnan al departamento de ventas y son revisadas por el gerente del mismo para que éste las modifique y unifique de acuerdo con sus propias estimaciones.

Por lo general, este sistema se usa en aquellas empresas medianas o pequeñas que trabajen con un número reducido de líneas de productos y que planeen sus operaciones a un plazo relativamente corto y las ventajas del sistema son las siguientes:

- 1.- Emplear los conocimientos especializados de - aquellas personas que están en íntima relación con el mercado.
- 2.- Depositar la responsabilidad de la elaboración de las estimaciones en aquellas personas que - tendrán que producir los resultados.
- 3.- Proporcionar al departamento de ventas una mayor confianza en cuanto a cuotas de ventas estblecidas en la estimación.
- 4.- Facilitar el análisis de los resultados por producto, territorio, cliente o agente.

Sin embargo, este método tiene también sus desventajas:

- a) Los agentes de ventas suelen ser demasiado optimistas o pesimistas en relación a las condicio-

nes reales del mercado.

- b) Si las estimaciones se usan como base para la fijación de cuotas, los agentes tenderán a reducir la demanda para alcanzar más fácilmente las metas que se les asignaron.
- c) Los agentes vendedores frecuentemente ignoran - tendencias económicas o subestiman su importancia.
- d) El personal de ventas pierde un tiempo considerable en la elaboración de las estimaciones.

3.1.12 ESTIMACIONES BASADAS EN LA OPINION DE LOS EJECUTIVOS

En algunas empresas los agentes de ventas o funcionarios inferiores del departamento de ventas no están en posibilidad de formular sus propias estimaciones, debido a que carecen de conocimientos suficientes para ello, o porque la situación del mercado y los factores existentes son demasiado complicados. En estos casos se emplea el estudio basado en la opinión de los ejecutivos, que consiste en recabar los puntos de vista de todos los ejecutivos de plana mayor, es decir, de los jefes de los distintos departamentos. Cada ejecutivo lleva a cabo su propia estimación usando la información y proce-

dimientos que juzgue pertinentes, analizándose posteriormente dichas estimaciones por el comité de presupuestos o cuando no existe éste, en juntas convocadas por la gerencia general, - quien con la asistencia de todos los ejecutivos departamentales revisará, modificará y aprobará el presupuesto de venta. Las ventajas de este sistema son entre otras:

- 1.- Es un sistema rápido, fácil y económico de estimar las ventas.
- 2.- No se necesitan estudios estadísticos demasiado elaborados.
- 3.- Combina experiencias y criterios mediante la - asimilación de opiniones especializadas.
- 4.- Cuando se carece de información suficiente, puede ser el único método posible para estimar las ventas.

En contrario, tiene las siguientes desventajas:

- a) Está basado en opiniones y no en hechos.
- b) Requiere de mucho tiempo de los funcionarios.
- c) No fija la responsabilidad de la elaboración del presupuesto de una persona o departamento específico.

- d) Dificulta el análisis de los resultados por productos, territorios, agentes, etc.

3.1.13 ANALISIS ESTADISTICOS

Los procedimientos estadísticos que se utilizan para el pronóstico de las ventas, forman parte de un área de conocimientos especializados.

Sólo mencionaremos que los estudios estadísticos - pueden basarse en la tendencia de ventas de la propia empresa, o en relación a ciertos factores externos, es decir, correlacionar las ventas con la información obtenida relacionada con consumidores, poder adquisitivo de los mismos territorios, - etc.

Los sistemas estadísticos más usados en la estimación de ventas son:

1.- Método del ritmo económico.

Consiste en proyectar las tendencias históricas obtenidas a base del estudio de experiencias anteriores hacia el futuro.

2.- Método de secuencias cíclicas.

Se basa en la selección de una serie de datos económicos o de la situación del mercado en general, que servirán para mostrar las tendencias que se consideran seguirán las ventas de la empresa.

3.- Método de analogía histórica.

Tiene como base la suposición que ningún ciclo económico es igual a otro pero que escogiendo los resultados de ejercicios pasados que tengan características similares al período que abarca el presupuesto, pueden relacionarse éstas.

3.1.14 COMBINACION DE METODOS

Ninguno de los métodos mencionados anteriormente es absolutamente satisfactorio y por lo tanto, el procedimiento más adecuado a seguir es una combinación de los mismos. Si las estimaciones obtenidas por la aplicación de los tres métodos anteriores son parecidas, se tendrá más confianza en los resultados que muestra la estimación de ventas. Además, cabe aclarar que existen dos métodos fundamentales para abordar la elaboración del presupuesto de ventas. partir de las estimaciones por consumidor, territorio, agente, etc. e integrar es

ta información en un programa de ventas completo, o se puede empezar determinando el volumen total de ventas planeado para el período y analizarlo posteriormente clasificándolo por consumidor, territorio, agente, etc.

Dependerá de las necesidades de la empresa el sistema que se adopte, pero mediante la combinación de métodos se pueden abarcar ambos aspectos simultáneamente.

3.1.15 TERMINOS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Los términos en los cuales debe estar expresado el presupuesto de ventas dependerá de la naturaleza del negocio: si es exclusivamente para control financiero basta expresarlo en términos financieros, es decir, en pesos, pero si su finalidad incluye control de ventas, producción, compras, etc., - debe ser expresado tanto en importes como en unidades, ya que para coordinar el programa de ventas con el de producción y -compras son indispensables estas últimas. Al separar cantidades e importes, se facilita posteriormente el análisis de las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado y la determinación de las causas de dichas variaciones.

Si la empresa maneja una línea de productos muy amplia, en ocasiones es virtualmente imposible expresar el pre-

supuesto en términos de unidades, pero se puede dar el caso - de que un gran porcentaje de los ingresos se deben a la venta de un número limitado de productos, en cuyo caso pueden expresarse estos últimos artículos en unidades y precios, y el resto sólo en términos de importes.

3.1.16 CLASIFICACION DE LOS DATOS

No se puede generalizar al respecto de las clasificaciones y subclasificaciones que deben existir de los datos que integran un presupuesto de ventas: en algunos casos será - necesario analizar las ventas por agentes y consumidores a - quienes venden, y en otros en relación a territorios y tipo - de artículos que se venden en cada uno de ellos.

Las clasificaciones generales más comúnmente usadas en la elaboración y expresión del presupuesto de ventas son:

- 1.- Por producto.
- 2.- Por territorios o zonas.
- 3.- Por consumidores o clientes.
- 4.- Por canales de distribución.
- 5.- Por agentes.

Cada una de estas clasificaciones se presta a una -

serie de subclasificaciones, las cuales dependerán en cada caso de la clase y cantidad de información que necesite la empresa para el control de sus ventas.

3.1.17 OPERACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Para que un presupuesto de ventas funcione debidamente, es imprescindible un adecuado control de las mismas y - éste se obtiene mediante la determinación y asignación de estándares de ventas a los agentes vendedores y a los funcionarios del departamento de ventas y mediante la elaboración de informes periódicos de ventas.

3.1.18 ESTANDARES DE VENTAS

Estándares, son medidas para determinar el trabajo que debe ser realizado y los resultados que deben ser obtenidos, basados en estudios cuidadosos de lo que puede y debe hacerse. Los estándares de venta, también llamados "cuotas de venta" deben estar basados en todos los estudios que se consideren pertinentes, deben ser factibles y deben tomar en cuenta todas las circunstancias que puedan influir en las ventas. Además, deben ser revisados periódicamente y modificados de acuerdo a la situación real del mercado.

Tiene por objeto medir la eficiencia del departamento de ventas o de sus integrantes, revelar debilidades y deficiencias, y analizar la razón de ser de éstas para proceder a su oportuna corrección. Fijan las metas que deben alcanzar - los agentes o empleados del departamento de ventas de acuerdo con lo que estimó posible y para lograr los objetivos que se han propuesto tanto el propio departamento, como la empresa - en general.

Estos estándares se pueden expresar en relación a - esfuerzo exigido y a resultados obtenidos; ejemplos de los - primeros serían: un número de visitas a clientes en un lapso - determinado de tiempo, la cantidad de nuevos clientes que se deben visitar, el número de demostraciones que deben llevarse a cabo, etc.

Los segundos podrían ser: asegurar un porcentaje de pedidos en relación a las visitas efectuadas, cantidad de artículos que se deben vender, porcentaje de utilidad que se debe obtener, cantidad de nuevos clientes que se debe asegurar, - etc.

Los estándares de venta deben ser establecidos por aquellas personas que están en mejores posibilidades de juzgar la eficiencia de las ventas que generalmente son los ejec

tivos del departamento de ventas.

Los usos más frecuentes de los estándares de ventas son:

- 1.- Para determinar fácilmente las variaciones entre la eficiencia real y la estandar.
- 2.- Para investigar y explicar la causa de dichas variaciones.
- 3.- Para fijar la responsabilidad de las mismas.
- 4.- Para tomar las medidas necesarias para corregir anomalías.

3.1.19 REPORTES DE VENTAS

Un control adecuado de las ventas, se obtiene además de los estándares de venta, mediante la elaboración periódica de reportes de eficiencias. Dichos reportes deberán contener la siguiente información:

- 1.- Presupuesto de ventas hasta la fecha del reporte.
- 2.- Estándares de venta relativos.

- 3.- Resultados reales de ventas.
- 4.- Variaciones importantes entre las ventas reales y las estimadas y breve explicación de las causas.
- 5.- Variaciones importantes entre los estándares y lo real y breve explicación de las causas.
- 6.- Informaciones especiales referentes a precios, calidad de los productos o servicios, etc.

La frecuencia de estos reportes dependerá de las necesidades de información y control de la empresa, pudiendo ser: diarios, semanales, mensuales, trimestrales, etc.

En todos los casos deberán ser oportunos y deben establecer de antemano las fechas para las cuales hay que proceder a su elaboración y entrega a los funcionarios respectivos.

3.1.20 RESPONSABILIDAD DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

La responsabilidad de la investigación y preparación del presupuesto de ventas varía en cada caso, dependiendo de tales factores como, tipo, tamaño, organización de la empresa, ramo a que se dedique, la complejidad de la situación, los -

problemas técnicos inherentes y métodos usados para la formulación de las estimaciones.

Es preferible que las personas responsables de los resultados que sean necesarios para determinar los factores - que puedan influir en el pronóstico de las ventas.

Sin embargo, por mucho cuidado que se tenga, las estimaciones jamás podrán ser exactas debido a una serie de indicadores, principalmente:

- 1.- Las fluctuaciones del mercado hacen difícil la elaboración de estimaciones razonables debido a que no son controlables por la empresa.
- 2.- Las fluctuaciones cíclicas o de temporada: dificultan la coordianción entre las funciones de - ventas y producción.
- 3.- Las estadísticas inadecuadas en relaciones a - operaciones pasadas hacen difícil el proyectar - las operaciones hacia el futuro.
- 4.- La falta de estandarización, imposibilita el establecimiento de normas de eficiencia, de las -

operaciones de ventas, sean los responsables de la formulación del presupuesto, es decir, el departamento de ventas. Sin embargo, este departamento siempre dependerá de estudios técnicos y especializados de otros departamentos.

En otras palabras, la responsabilidad de la elaboración del programa de ventas debe recaer sobre el departamento de ventas, pero la extensión de dicha responsabilidad debe estar determinada en relación a las circunstancias que prevalecen en cada empresa.

Para finalizar, podemos resumir que siempre será posible elaborar un presupuesto de ventas si se llevan a cabo todos los estudios, investigaciones y análisis necesarios.

Carlos Morales, El Presupuesto y Control en las Empresas. Editorial Contable y Administrativa, 1978

Glenn A. Welsch, Presupuestos Planificación y Control de Utilidades, Prentice Hall Hispanoamericana, 1987.

CAPITULO IV
ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Los resultados tienen que medirse y comunicarse a la administración, para ello es esencial preparar informes de resultados, por ejemplo, una faseta de control de ventas es una comparación de las ventas planeadas con las ventas reales, es ta comparación al final del año sería de poco valor, y ya sería también demasiado tarde como para tomar decisiones, es por eso por lo que se elaboran los "Estados Financieros Presu puestados", los cuales van a compararse con los Estados Financieros Reales y así también tomaremos decisiones y correcciones con anticipación.

Como ejemplo tomaremos a la Compañía Manufacturera, S.A. de C.V. Es una compañía dedicada a la producción textil y se presentarán algunos de los Estados Financieros Presu puestados que utilizó para presupuestar el año de 1992.

La Compañía tiene tres años en el mercado, produce dos tipos de artículos, el X y el Y, utiliza tres tipos de ma teria prima, y se considera una compañía mediana, ya que su capacidad de producción no es muy elevada y por consiguiente ha implantado un sistema presupuestal para su mejor funcionamiento.

C.P. Luis uturriaga Bravo, Estudio Práctico del Régimen -
Fiscal de Sueldos y Salarios, Ediciones Fiscales ISEF, S.A.
Méx. 1991.

Cristobal del Río González, El Presupuesto, 2a edición, -
Méx. editorial ECASA, 1988.

Héctor González Salas H, Control Presupuestal de los Nego-
cios, México, 1972.

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

(miles de pesos)

Caja	2 850
Bancos	112 830
Clientes	58 430
Almacén	28 900
Seg. Pag x Ant.	<u>19 320</u>
	222 330

Proveedores	20 240
Acreed. Div.	63 570
Cap. Soc.	34 900
Util. del Ejer.	69 730
Reserva	5 181
Util. E. A.	<u>28 709</u>
	222 330

87

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(miles de pesos)

Ventas	1 700 655
Costo Directo de Ventas	<u>839 115</u>
	861 540
Gastos Operación	
Gtos. Fij. de Fab.	247 416
Gtos. de Admón.	371 580
Gtos. de Vta.	<u>72 720</u>
Total de Gtos. de Op.	691 716
Util. Antes de Imp. y PTU	169 824
PTU	16 983
Util. Antes de ISR	<u>152 841</u> *****

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

Activo	
Circulante:	
Caja	6 267
Bancos	114 156
Clientes	50 180
Almacén	34 365
	<u>204 968</u>
Fijo:	
Máq.	94 560
Dep. Acum. Máq.	(10 404)
Eq. de Rep.	77 100
Dep. Acum. Eq. de Rep	(15 420)
Eq. de Of.	11 850
Dep. Acum. Eq. de Of.	(1 188)
	<u>156 498</u>
Diferido:	
Imp. P X A	62 835
Suma el Activo	<u>424 301</u>

Pasivo:	
Proveedores	98 813
Acree. Div.	17 144
Acree. Div. X PTU	16 983
	<u>132 940</u>
Capital:	
Cap. Soc.	34 900
Util. del Ej.	152 841
Reserva Legal	5 181
Util. Ej. Ant.	98 439
	<u>291 361</u>
Suma de Pasivo y Cap.	\$ <u>424 301</u>

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

(miles de pesos)

Activo	SALDOS												
	DIC 1991	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Circulante:													
Caja	\$ 2 850	\$ 2 310	\$ 2 430	\$ 2 161	\$ 1 760	\$ 2 202	\$ 2 829	\$ 5 255	\$ 4 611	\$ 1 957	\$ 3 257	\$ 1 627	\$ 6 267
Bancos	112 830	19 828	52 318	53 100	20 992	54 176	66 666	62 549	69 814	84 179	100 494	100 395	114 156
Clientes	584 430	43 120	40 000	53 260	88 860	51 240	30 940	30 940	63 716	34 771	64 431	70 520	50 180
Almacén	28 900	28 900	28 900	28 900	31 225	31 225	31 225	31 225	34 365	34 365	34 365	34 365	34 365
	203 010	94 158	123 648	137 421	142 837	138 843	131 660	129 969	172 505	155 272	202 547	206 807	204 968
Fijo:													
Maquinaria		94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560	94 560
Dep. Acum. Maq.		(867)	(1734)	(2 601)	(3 468)	(4 335)	(3 202)	(6 069)	(5 935)	(7 803)	(8 670)	(9 537)	(10 404)
Eq. Rep.		77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100	77 100
Dep. Acum. Eq. Rep.		(1 285)	(2 570)	(3 855)	(5 140)	(6 425)	(7 710)	(8 995)	(10 280)	(11 565)	(12 850)	(14 135)	(15 420)
Eq. Of.		11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850	11 850
Dep. Acum. Eq. Of.		(99)	(198)	(297)	(396)	(495)	(594)	(693)	(792)	(891)	(990)	(1 089)	(1 188)
		181 259	179 008	176 751	174 506	172 255	170 004	167 753	165 502	163 251	161 000	158 749	156 498
Diferido:													
Seg. P. X A.	19 320	17 710	16 100	14 490	12 880	11 270	9 660	8 050	6 440	4 830	3 220	1 610	- o -
Imp. F X A.	- o -	4 100	7 100	11 800	17 000	21 500	25 900	29 135	34 435	39 135	44 835	53 535	62 835
Suma del Activo	\$222 330	\$297 227	\$325 856	\$340 468	\$347 223	\$343 868	\$337 224	\$334 907	\$378 883	\$362 468	\$411 602	\$429 691	\$424 301
Pasivo:													
Proveedores	\$ 20 240	\$ 84 734	\$105 300	\$116 849	\$113 163	\$105 301	\$ 95 310	\$ 84 377	\$117 613	\$ 91 291	\$129 518	\$116 830	\$ 98 813
Acreedores Div.	63 570	63 030	63 030	53 600	50 199	42 779	34 439	34 439	31 018	28 364	23 994	22 364	17 144
Acreedores Div. X FTU	- o -	1 094	1 900	3 149	4 533	5 726	6 895	7 757	9 173	10 431	11 857	14 299	16 983
	83 810	148 858	170 230	173 598	167 895	153 806	136 644	126 573	157 804	130 688	165 465	153 493	132 940
Capital:													
Capital Soc.	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900	34 900
Util del Ejerc. antes de ISR	69 730	9 845	17 106	28 350	40 808	51 542	62 060	69 814	82 559	93 882	107 613	126 688	152 841
Reserva legal	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181	5 181
Util Ej. Ant.	28 709	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439	98 439
	138 520	148 365	155 628	166 876	179 328	190 062	200 580	208 334	221 079	232 402	246 133	267 208	291 361
SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	\$222 330	\$297 227	\$325 856	\$340 468	\$347 223	\$343 868	\$337 224	\$334 907	\$378 883	\$362 468	\$411 602	\$429 691	\$424 301

88

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(miles de pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Gastos Fijos de Fabricación													
Sueldos y Salarios	\$ 5 780	\$ 5 780	\$ 5 780	\$ 5 860	\$ 5 860	\$ 5 860	\$ 6 300	\$ 6 300	\$ 6 300	\$ 6 300	\$ 6 300	\$ 6 300	\$72 720
Prestaciones	4 746	4 746	4 746	4 782	4 782	4 782	4 930	4 980	4 980	4 980	4 980	4 980	58 464
Seguros Diversos	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	1 150	13 800
Gastos de Oficina	520	520	520	520	520	520	600	600	600	680	680	680	6 960
Renta	5 180	5 180	5 180	5 180	5 160	5 160	5 180	5 180	5 180	5 180	5 180	5 180	62 160
Depreciación Acu. Activo Fijo	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	27 012
Otros	440	440	440	480	480	480	568	568	568	612	612	612	6 300
	<u>\$20 067</u>	<u>\$20 067</u>	<u>\$20 067</u>	<u>\$20 223</u>	<u>\$20 223</u>	<u>\$20 223</u>	<u>\$21 029</u>	<u>\$21 029</u>	<u>\$21 029</u>	<u>\$21 153</u>	<u>\$21 153</u>	<u>\$21 153</u>	<u>\$247 416</u>
Gastos Admón													
Sueldos y Salarios	\$14 450	\$14 450	\$14 450	\$14 650	\$14 650	\$14 650	\$15 750	\$15 750	\$15 750	\$15 750	\$15 750	\$15 750	\$181 800
Prestaciones	11 865	11 865	11 865	11 955	11 955	11 955	12 450	12 450	12 450	12 450	12 450	12 450	146 160
Seguros Diversos	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	5 520
Gastos de Oficina	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 500	1 500	1 500	1 700	1 700	1 700	17 400
Energía Eléctric	375	375	375	375	375	375	450	450	450	450	450	450	4 950
Otros	1 109	1 109	1 109	1 200	1 200	1 200	1 420	1 420	1 420	1 530	1 530	1 530	15 750
	<u>\$29 550</u>	<u>\$29 550</u>	<u>\$29 550</u>	<u>\$29 940</u>	<u>\$29 940</u>	<u>\$29 940</u>	<u>\$32 030</u>	<u>\$32 030</u>	<u>\$32 030</u>	<u>\$32 340</u>	<u>\$32 340</u>	<u>\$32 340</u>	<u>\$371 580</u>
Gastos Vta.													
Gastos de Representación	\$ 1 500	\$ 1 500	\$ 1 500	\$ 1 800	\$ 1 800	\$ 1 800	\$ 2 000	\$ 2 000	\$ 2 000	\$ 2 300	\$ 2 300	\$ 2 300	\$ 22 800
Mantenimiento Eq. de Reparto	680	680	680	700	700	700	730	730	730	750	750	750	8 580
Publicidad	400	400	400	430	430	430	450	450	450	500	500	500	5 340
Promociones Especiales	2 000	2 000	2 200	2 200	2 200	2 200	3 800	3 800	3 800	4 000	4 000	4 000	36 000
	<u>\$ 4 580</u>	<u>\$ 4 580</u>	<u>\$ 4 580</u>	<u>\$ 5 130</u>	<u>\$ 5 130</u>	<u>\$ 5 130</u>	<u>\$ 6 980</u>	<u>\$ 6 980</u>	<u>\$ 6 980</u>	<u>\$ 7 550</u>	<u>\$ 7 550</u>	<u>\$ 7 550</u>	<u>\$ 72 720</u>
Totales	<u>\$54 197</u>	<u>\$54 197</u>	<u>\$54 197</u>	<u>\$55 293</u>	<u>\$55 293</u>	<u>\$55 293</u>	<u>\$60 039</u>	<u>\$60 039</u>	<u>\$60 039</u>	<u>\$61 043</u>	<u>\$61 043</u>	<u>\$61 043</u>	<u>\$691 716</u>
	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****

96

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(miles de pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Ventas													
Gto. Directo de Vtas.	128 540	122 860	131 590	126 445	132 695	132 240	135 535	146 550	143 375	150 625	166 750	173 500	1 700 655
Contribución Marginal	63 400	60 600	64 900	67 310	65 475	65 260	66 880	72 300	70 755	74 325	82 290	85 620	839 115
	<u>65 140</u>	<u>62 260</u>	<u>66 690</u>	<u>69 135</u>	<u>67 200</u>	<u>66 980</u>	<u>68 655</u>	<u>74 200</u>	<u>72 620</u>	<u>76 300</u>	<u>84 460</u>	<u>87 880</u>	<u>861 540</u>
Gastos de Operación													
Gastos Fijos de Fabr. X	20 067	20 067	20 067	20 223	20 223	20 223	21 029	21 029	21 029	21 153	21 153	21 153	247 416
Gastos de Admón	29 550	29 550	29 550	29 940	29 940	29 940	32 030	32 030	32 030	32 340	32 340	32 340	371 580
Gastos de Vta.	4 580	4 580	4 580	5 130	5 130	5 130	6 980	6 980	6 980	7 550	7 550	7 550	72 720
Total Gtos. de Operación	<u>54 197</u>	<u>54 197</u>	<u>54 197</u>	<u>55 293</u>	<u>55 293</u>	<u>55 293</u>	<u>60 039</u>	<u>60 039</u>	<u>60 039</u>	<u>61 043</u>	<u>61 043</u>	<u>61 043</u>	<u>691 716</u>
Utilidad Antes de Impto y PTU	10 943	8 063	12 493	13 892	11 927	11 687	8 616	14 161	12 581	15 257	23 417	26 837	169 824
PTU	1 094	806	1 245	1 384	1 193	1 169	862	1 416	1 258	1 526	2 342	2 684	16 988
UT. Ant. d ISR	9 849	7 257	11 244	12 458	10 734	10 518	7 754	12 745	11 323	17 731	21 075	24 153	152 841

91

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE CONTRIBUCION MARGINAL
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(miles de pesos)

		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL	
Producto "X"	Unidades de Vta.	\$ 1 800	\$ 1 700	\$ 1 900	\$ 1 900	\$ 1 700	\$ 1 600	\$ 1 700	\$ 1 800	\$ 1 800	\$ 2 000	\$ 2 100	\$ 2 200	\$ 22 200	
	Ventas Netas	54 900	51 850	57 950	62 605	56 015	52 720	56 015	65 250	65 250	72 500	76 125	79 750	750 930	
	Costo Directo														
	Mat. Prima D.V.	15 200	15 300	17 100	18 468	16 524	15 552	16 524	19 278	19 278	21 420	22 491	2 356	221 697	
	Mano de Obra D.V.	8 100	7 650	8 550	9 234	8 252	7 775	8 262	9 639	9 629	10 710	11 245	11 781	110 848	
	Gto. Ind. Fab. Var.	2 700	2 550	2 850	3 078	2 754	2 592	2 754	3 213	3 213	3 570	3 749	3 927	36 950	
	Cto. Directo	27 000	25 500	28 500	31 780	27 540	25 920	27 540	32 130	32 130	35 700	37 485	39 270	369 495	
	Contrib. Marg.	\$27 900	\$26 350	\$29 450	\$31 825	\$28 475	\$26 800	\$28 475	\$33 120	\$33 120	\$36 800	\$38 640	\$40 480	\$381 435	
		*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
	Producto "Y"	Unidades de Vta.	2 600	2 700	2 800	2 600	2 700	2 800	2 800	2 600	2 500	2 500	2 900	3 000	32 700
Ventas Netas		73 640	71 010	73 640	73 840	76 680	79 520	79 520	81 250	78 125	78 125	90 625	93 750	949 725	
Costo Dcto.															
Materia Prima D.V.		21 840	21 060	21 840	21 918	22 761	23 604	23 604	24 102	23 175	23 175	26 883	27 810	281 772	
Mano de Obra Dir.		10 920	10 530	10 920	10 959	11 380	11 802	11 802	12 051	11 588	11 587	13 442	13 905	140 886	
Gtos. Ind. Fab. Var.		3 640	3 510	3 640	3 653	3 794	3 934	3 934	4 017	3 862	3 863	4 480	4 635	46 962	
Cto. Directo		36 400	35 100	36 400	36 530	37 935	39 340	39 340	40 170	38 625	38 625	44 805	46 350	469 620	
Contrib. Marginal		\$37 240	\$35 910	\$37 240	\$37 310	\$38 745	\$40 180	\$40 180	\$41 080	\$39 500	\$39 500	\$45 820	\$47 400	\$480 105	
		\$4 600	\$4 400	\$4 700	\$4 500	\$4 800	\$4 700	\$4 500	\$4 700	\$4 500	\$4 500	\$5 500	\$5 200	\$4 900	
Totales		Unidades de Vta.	128 540	122 860	131 590	136 445	132 695	132 240	135 535	146 500	143 375	150 625	156 750	173 500	1 700 655
	Ventas Netas	128 540	122 860	131 590	136 445	132 695	132 240	135 535	146 500	143 375	150 625	156 750	173 500	1 700 655	
	Costo Directo														
	Materia Prima	38 040	36 360	38 940	40 386	39 285	39 156	40 128	43 380	42 453	44 595	49 374	51 372	503 469	
	Mano de Obra	19 020	18 180	19 470	20 193	19 642	19 578	20 064	21 690	21 227	22 297	24 687	25 686	251 734	
	Gtos. Ind. Fab. Var.	6 340	6 060	6 490	6 731	6 548	6 526	6 688	7 230	7 075	7 433	8 299	8 562	83 912	
	Cto. Directo	\$63 400	\$60 600	\$64 900	\$67 310	\$65 475	\$65 260	\$66 880	\$72 300	\$70 755	\$74 325	\$82 290	\$85 620	\$839 115	
	Contrib. Marginal	\$65 140	\$62 260	\$66 690	\$69 135	\$67 220	\$66 980	\$68 655	\$74 200	\$72 620	\$76 300	\$84 460	\$87 880	\$861 540	
		*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	

97

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

(miles de pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Unidades de Venta													
Producto X	\$ 1 800	\$ 1 700	\$ 1 900	\$ 1 900	\$ 1 700	\$ 1 600	\$ 1 700	\$ 1 800	\$ 1 800	\$ 2 000	\$ 2 100	\$ 2 200	\$ 22 200
Producto Y	2 800	2 700	2 800	2 600	2 700	2 800	2 800	2 600	2 500	2 500	2 900	3 000	32 700
Costo Directo de Venta (Unitario)													
Producto X													
Mat. Prim. D.V.	9 000	9 000	9 000	9 720	9 720	9 720	9 720	10 710	10 710	10 710	10 710	10 710	9 953
Mano Ob. D.V.	4 500	4 500	4 500	4 860	4 860	4 860	4 860	5 355	5 355	5 355	5 355	5 355	4 976
Gtos. Ind. Fav. Var.	1 500	1 500	1 500	1 620	1 620	1 620	1 620	1 785	1 785	1 785	1 785	1 785	1 659
Total	15 000	15 000	15 000	16 200	16 200	16 200	16 200	17 850	17 850	17 850	17 850	17 850	16 588
Producto Y													
Mat. Prim. D.V.	7 800	7 800	7 800	8 430	8 430	8 430	8 430	9 270	9 270	9 270	9 270	9 270	8 623
Mano Ob. D.V.	3 900	3 900	3 900	4 215	4 215	4 215	4 215	4 635	4 635	4 635	4 635	4 635	4 311
Gtos. Ind. Fav. Var.	1 300	1 300	1 300	1 405	1 405	1 405	1 405	1 545	1 545	1 545	1 545	1 545	1 437
Total	15 000	15 000	15 000	16 200	16 200	16 200	16 200	17 850	17 850	17 850	17 850	17 850	16 588
Producto Y													
Mat. Prim. D.V.	7 800	7 800	7 800	8 430	8 430	8 430	8 430	9 270	9 270	9 270	9 270	9 270	8 623
Mano Ob. D.V.	3 900	3 900	3 900	4 215	4 215	4 215	4 215	4 635	4 635	4 635	4 635	4 635	4 311
Gtos. Ind. Fav. Var.	1 300	1 300	1 300	1 405	1 405	1 405	1 405	1 545	1 545	1 545	1 545	1 545	1 437
Total	13 000	13 000	13 000	14 050	14 050	14 050	14 050	15 450	15 450	15 450	15 450	15 450	14 371
Costo de ventas (miles de pesos)													
Producto X													
Costo Directo													
Mat. Prim. D.V.	16 200	15 300	17 100	18 468	16 524	15 552	16 524	19 278	19 278	21 420	22 491	23 562	221 697
Mano Ob. D.V.	8 100	7 650	8 550	9 214	8 252	7 776	8 252	9 639	9 639	10 710	11 245	11 781	110 848
Gtos. Ind. Fav. Var.	2 700	2 550	2 850	3 078	2 744	2 592	2 754	3 213	3 213	3 570	3 749	3 927	36 950
Total	27 000	25 500	28 500	30 760	27 520	25 920	27 530	32 130	32 130	35 700	37 485	39 270	369 495
Producto Y													
Costo Directo													
Mat. Prim. D.	21 840	21 060	21 840	21 918	22 761	23 604	23 604	24 102	23 175	23 175	26 883	27 810	281 772
Mano Ob. D.V.	10 920	10 530	10 920	10 959	11 381	11 802	11 802	12 051	11 587	11 587	13 442	13 905	140 886
Gtos. Ind. Fav. Var.	3 840	3 510	3 640	3 653	3 793	3 934	3 934	4 017	3 863	3 863	4 480	4 635	46 962
Total	36 600	35 100	36 400	36 530	37 935	39 340	39 340	40 170	38 625	38 625	44 805	46 350	469 620

63

CIA. MANUFACTURERA, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(miles de pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Producto "X"													
Inv. Inicial	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Prod. Term.	1 800	1 700	1 900	1 900	1 700	1 600	1 700	1 800	1 800	2 000	2 100	2 200	22 200
Vtas.	1 800	1 700	1 900	1 900	1 700	1 600	1 700	1 800	1 800	2 000	2 100	2 200	22 200
Inv. Final	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Producto "Y"													
Inv. Inic.	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
Prod. Term.	2 800	2 700	2 800	2 600	2 700	2 800	2 800	2 600	2 500	2 500	2 900	3 000	32 700
Vtas.	2 800	2 700	2 800	2 600	2 700	2 800	2 800	2 600	2 500	2 500	2 900	3 000	32 700
Inv. Final.	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300

62

CAPITULO V
MANUAL DE PRESUPUESTOS E
IMPORMES PRESUPUESTALES

**MANUAL DE PRESUPUESTOS E
INFORMES PRESUPUESTALES**

Conforme crecen las empresas modernas, tanto en tamaño como en volumen de operaciones, y a medida que se complica la administración de las mismas, se hace patente la cada vez mayor necesidad de que existan instrucciones por escrito para definir autoridades y líneas de mando, así como para asiguir en la preparación y entrenamiento de personal. Es por ello que en la actualidad el uso de manuales de operación y de procedimientos es ampliamente aceptado.

Se puede definir un manual como la presentación ordenada por escrito de directrices o instrucciones concernientes a una determinada actividad y se puede decir que en el campo de la administración tiene tres funciones fundamentales:

- a) Delimitar responsabilidades.
- b) Formalizar y estandarizar sistemas, métodos y procedimientos.
- c) Controlar y estandarizar formas, registros y procedimientos.

La técnica presupuestal es una actividad de la cual son directamente aplicables estas funciones: la preparación y

ejecución de los diferentes presupuestos departamentales, como ya se ha visto en los capítulos que anteceden, es un problema complejo y extenso que necesita de la cooperación de to dos los ejecutivos relacionados con el programa y una coordinación definitiva de las actividades de los diversos departamentos.

Es por ello conveniente que se establezcan por escrito todos los lineamientos a seguir en un programa presupuestal, para que todos los elementos componentes de la empresa reconozcan claramente la importancia del mismo, y la manera más fácil, práctica y eficiente de lograr esto, es a través de la elaboración de un manual de presupuestos.

Existe un sin número de empresas, tanto grandes como pequeñas, que aún cuando prescindiendo de un manual de presupuestos, aplican un programa presupuestal con todo éxito, dando las instrucciones respectivas generalmente o por medio de memorándum o circulares. Sin embargo, las ventajas que se obtienen por la elaboración en forma y el uso adecuado de un manual de presupuestos, justifica plenamente el esfuerzo incurrido en su preparación.

Las principales ventajas que se derivan de un manual de presupuestos son:

- a) Define claramente las líneas de autoridad y responsabilidad en todos aspectos referentes al presupuesto.
- b) Promueve la estandarización y simplificación de los métodos y procedimientos que se han considerado los más convenientes.
- c) Asiste en la coordinación y sincronización de los esfuerzos colectivos.
- d) Establece las bases para aclarar cualquier conflicto que surja en relación a las áreas de responsabilidad.
- e) Permite una mejor supervisión de labores, ya que éstas están claramente definidas.
- f) Asiste en la preparación y entrenamiento de nuevos empleados, debido a que se establecen claramente las funciones presupuestales de cada elemento.
- g) Promueve la aceptación del sistema presupuestal por parte de los funcionarios y empleados, explicando claramente su necesidad, su importancia, sus ventajas y sus limitaciones.

5.1 FORMA Y CONTENIDO

El manual de presupuestos varía en forma y contenido de acuerdo con la naturaleza y tamaño de la empresa de que se trate, debe elaborarse de tal manera que satisfaga las necesidades implícitas en la organización de la empresa que lo va a emplear y de acuerdo con el sistema presupuestal establecido. Deberá formularse de una manera tal, que pueda ser fácilmente entendido por aquellas personas que lo van a utilizar y debe mantenerse al día.

La información que por lo general debe contener todo manual de presupuestos es:

- 1.- Exposición de los objetivos que persigue el sistema.
- 2.- Designación de una autoridad central de presupuesto, y de la responsabilidad de su preparación, supervisión y control.
- 3.- Autoridad, deberes y responsabilidades de todos los ejecutivos funcionales en lo referente al procedimiento presupuestal.

- 4.- Instrucciones para los ejecutivos menores y empleados referente a la preparación y revisión de las estimaciones.
- 5.- Un calendario de presupuestos que especifique las fechas en las cuales deben estar terminando los diversos presupuestos departamentales.
- 6.- Formas en las cuales deben ser preparadas las estimaciones.
- 7.- Procedimientos a seguir en la revisión de las estimaciones.
- 8.- Procedimientos a seguir en la aprobación del presupuesto.
- 9.- Relaciones interdepartamentales en lo referente al presupuesto.
- 10.- Forma, responsabilidad, contenido, distribución y fechas de entrega de los reportes o informes de presupuestos.
- 11.- Responsabilidad y procedimiento a seguir en la corrección y modificación de los presupuestos.

En cuanto a forma, el manual de presupuestos, por -

lo general está expresado de tal manera que describe claramente la elaboración de los distintos presupuestos departamentales o funcionales que respaldan el presupuesto, y de los estados o financieros presupuestados que resumen al plan financiero.

Por lo general, pueden ser dos las formas en las cuales se puede presentar la información que debe contener todo manual de presupuestos:

- a) Indicando los procedimientos a seguir en la elaboración de cada uno de los presupuestos departamentales o funcionales.
- b) Listando los deberes y responsabilidades de cada elemento que interviene en la elaboración de los distintos presupuestos por áreas de responsabilidad.

En muchas ocasiones es aconsejable, sea cual fuere el método que se adopte, mostrar la interdependencia funcional o departamental en la elaboración del programa mediante una carta o gráfica que analice los procedimientos a seguir por tipo de presupuesto y por jefe de departamento o fusión.

5.2 PREPARACION Y RESPONSABILIDADES

La elaboración del manual de presupuestos debe estar íntimamente relacionada con la preparación y aplicación del sistema mismo, ya que debe estar basado en circunstancias reales, y para ello se deben tomar en cuenta todos los problemas y limitaciones del programa presupuestal. La persona más indicada para llevar a cabo la preparación del manual, es el director de presupuestos y cuando este puesto no exista, el contralor de la empresa.

A grandes rasgos, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1.- El director de presupuestos prepara un bosquejo del manual, previo estudio e investigación de toda aquella información que considere necesaria para ello.
- 2.- Elabora a grandes rasgos los procedimientos que considere necesarios para la elaboración de los distintos presupuestos departamentales.
- 3.- Distribuye estos bosquejos entre los ejecutivos directamente relacionados con los presupuestos departamentales, quienes los revisarán, comple-

mentarán o modificarán de acuerdo con su criterio y experiencia.

- 4.- Una vez que todos los jefes departamentales hayan determinado sus procedimientos, se prosigue a conciliar todos los puntos en los cuales puedan existir duplicidades o conflictos interdepartamentales.
- 5.- Se prepara el manual en forma para ser sometido a la aprobación de los ejecutivos de plana mayor, y en caso de existir, del comité de presupuestos.
- 6.- Se sacarán las copias requeridas de acuerdo con una lista previamente elaborada y se distribuirán los ejemplares y a los distintos departamentos.
- 7.- Se deberán tomar las medidas necesarias para asegurar una revisión periódica del manual.

Es aconsejable elaborar este manual en forma de hojas intercambiables debidamente foliadas, ya que no será necesario distribuir el manual completo a todos los empleados de la empresa:

Los ejecutivos de plana mayor necesitarán un manual completo pero los ejecutivos menores sólo recibirán la selección que se refiera a sus funciones específicas.

Otras ventajas de este sistema es que permite agregar las modificaciones que surjan en las revisiones periódicas del manual sin tener que volver a imprimir el manual completo.

5.3 INFORMES Y REPORTES PRESUPUESTALES

Al discutir las finalidades de todo sistema presupuestal, se destacó que una de las más importantes era la de encontrar los caminos más ventajosos y productivos a seguir y mantener las actividades de la empresa en el curso trazado. - Los informes presupuestales son indispensables para controlar adecuadamente las actividades y determinar si éstas han seguido los lineamientos establecidos de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa. No es objeto de este tratado el de analizar los informes presupuestales como instrumento de control pero sí se considera pertinente explicar brevemente las generalidades de dichos reportes.

En la elaboración de informes presupuestales, se deben tomar en cuenta los principios aplicables a cualquier ti-

po de reporte, siendo los principales:

- 1.- Deben ser lo más claros y sencillos posible.
- 2.- Deben contener únicamente información esencial, evitando el detalle excesivo.
- 3.- Deben estar expresados en términos que sean familiares a quienes vayan a usarlos.
- 4.- Deben ser oportunos.
- 5.- Deben estandarizarse hasta donde sea posible.
- 6.- La información que contengan dichos reportes debe ser exacta y digna de confianza, y presentada siguiendo una secuencia lógica.
- 7.- Por lo general debe seguirse el principio de excepción, es decir, se debe reportar sólo sobre aquellas operaciones que se han salido de lo estimado o que se consideran anormales.
- 8.- Se debe considerar el costo que representa en formulación.

En forma y contenido, los reportes varían de empresa a empresa, ya que su elaboración depende de muchos facto-

res: naturaleza de las actividades de la empresa, su organización, preferencias de los ejecutivos y de las personas que los vayan a emplear, necesidades de control, etc.

Los medios de presentación de información administrativa y financiera en toda la empresa, se pueden clasificar a grandes rasgos como sigue:

1.- Método descriptivo.

- a) Estados financieros
- b) Estadísticas tabuladas
- c) Exposición de información por escrito en forma de memorándum, informe, circulares, etc.

2.- Método ilustrativo.

- a) Cuadros
- b) Diagramas
- c) Gráficas

3.- Método oral.

- a) Juntas y asambleas generales
- b) Pláticas individuales

No se puede decir que un sistema sea mejor que el otro, pero sí se puede decir que el sistema ideal es una com-

binación de todos ellos, evitándose de esta manera una excesiva uniformidad en los sistemas de información.

Sea cual fuere la forma de los reportes, deberán -
contener como mínimo los siguientes datos:

- 1.- Comparación entre resultados reales y presupuestados.
- 2.- Cuando los resultados estandar no son iguales a los establecidos en el presupuesto, comparación entre los resultados reales y los estandar.
- 3.- Cuando el presupuesto actual difiere de la estimación anual, comparación con el programa original.
- 4.- Tendencias y comparaciones con resultados de -
ejercicios anteriores.
- 5.- Análisis de las variaciones, explicando sus causas, efectos y procedimientos a seguir para corregirlas y evitar su repetición.

Por lo que toca a la frecuencia de la elaboración -
de los reportes presupuestales, ésta dependerá de las necesidades de la empresa.

Influirá el número y grado de gravedad de los problemas existentes y el nivel jerárquico del responsable de su presentación; los ejecutivos departamentales rara vez formulan reportes diarios o semanales, no así los ejecutivos menores o empleados. Por regla general, se puede decir que la frecuencia de los reportes disminuye conforme se asciende en la escala jerárquica de organización de la empresa.

En síntesis, el manual de presupuestos deberá contener una lista y ejemplificación de todos los reportes e informes que se consideren necesarios, sin calendario de formulación y entrega, su distribución, etc., la cual debe revisarse periódicamente para completarse y modificarse, y así hacer frente oportunamente a las necesidades de información administrativa y financiera, siempre cambiantes de la empresa.

Héctor González Salas H, Control Presupuestal de los Negocios, México, 1972.

CONCLUSIONES

Dentro de la Administración existe un instrumento - muy importante, que es el presupuesto, ya que facilita la resolución de los problemas que puedan surgir dentro de la empresa.

Para lo cual se debe planear, coordinar y controlar todas las funciones y operaciones de la empresa, y así llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos; con la unión de estas actividades podemos obtener el máximo desarrollo en la empresa.

Debemos tomar en cuenta que de un programa presupuestal obtendremos mayores resultados con el transcurso del tiempo y no de inmediato. Para obtener probabilidades de éxito en la implantación de un sistema presupuestal es necesario dar solución a una serie de problemas. Existen factores en los que nos podemos apoyar para la resolución de éstos.

Debe existir comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa y trabajar en conjunto, ya que de las actividades de una se van a relacionar las del otro.

Cada empresa tiene un diferente sistema presupuestal de acuerdo con las características de cada una de ellas.

El presupuesto no resolverá problemas, pero sí ayudará mediante todos sus sistemas y factores a lograrlo.

El manual presupuestal es la forma por escrito, en donde se van a delimitar las responsabilidades y determinar las actividades, mediante los informes presupuestales se obtendrá el control de éstas.

En resumen la implantación de un sistema presupuestal es necesaria para la mejor función de las actividades empresariales.

BIBLIOGRAFIA

- LEY DEL ISR 1989
- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
Charles T. Horngren
5a Edic. 1983, Prentice Hall.
- CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
Héctor González Salas
3a Edic. 1965.
- MANUAL DEL CONTRALOR
James S. Reece
Tomo 4, Año 1985.
- PRESUPUESTO FLEXIBLE
Impresora Ambris SRDL
Colegio de Contadores Públicos.
- PRESUPUESTO CLAVE DE LA PLANEACION Y CONTROL
Reginald J. Jones y H. George Tentin.
- ESTUDIO PRACTICO DEL REGIMEN FISCAL DE SUELDOS Y SALARIOS
C. P. Luis Iturriaga Bravo
Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Méx. 1991.
- EL PRESUPUESTO
Cristobal del Río González
2a Edic. Méx. 1988, Editorial ECASA
- EL PRESUPUESTO Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
Carlos Morales
Editorial Contable y Administrativa, 1978
- PRESUPUESTOS PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
Glenn A. Welsch
Prentice Hall Hispanoamericana, 1987
- BUSINESS BUDGETS AND BUDGETARY
Willsmore, Ronald Press Company
Inglaterra, 3a Edic. 1967.
- BUDGETARY CONTROL AND STANDAR COST
Scott J.A.
Inglaterra 5a Edic. 1963
- BUDGETIN PROFIT PLANNING AND CONTROL
Glenn A. Welsch
Inglaterra, Prentice Hall, Inc. 2a Edic. 1964.

