



107
225

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

FALLA DE ~~CONCEPTO~~

**“ LA PLANIFICACION DE LAS VENTAS CON
BASES ADMINISTRATIVAS ”**

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN CONTADURIA

Presenta:

Balbina Pérez Alvarez

ASESOR: C. P. Pedro Acevedo

CUAUTITLÁN IZCALLI, MEX.

1995.



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

" La planificación de las ventas con fines administrativos "

que presenta la pasante: Balbina Pérez Alvarez

con número de cuenta: 552230-3 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 15 de Marzo de 1995

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Asvedo Pizarro</u>
VOCAL	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Rafael Caro Razo</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Jorge Millán Irujo</u>

[Firma]
[Firma]
[Firma]

A mis padres

Adalberto y Ma. Concepción

Gracias a su confianza y
paciencia, les debo la
fortuna de una profesión.

A Dios

Gracias por las
noches tranquilas,
las tardes serenas,
las mañanas soleadas y
los días lluviosos que
he tenido a lo largo de
mi vida y por los días
de primavera que aún
me reserva.

A mis hermanos

Gracias por su
compañía y paciencia.

A la U.N.A.M.

Gracias por el espacio y
tiempo que ha tenido para
una soñadora, que llegó a
ella con sueños e ilusiones,
hoy algunos se han roto,
otros se cumplieron,
pero muchos más nacieron.

FES-Cuautitlán

Gracias a la confianza de
mis padres, al apoyo de mis
hermanos, y a ti, realizo
una profesión con lealtad y
honestidad, para honrar
a mi familia, en beneficio de
la sociedad y para enaltecer
el espíritu universitario.

A los amigos

que gracias a Dios
han surgido a través de
mi estancia en la UNAM
y en el ejercicio
profesional.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	3
La gerencia de venta	5
La gerencia de ventas y otras gerencias	6
El proceso administrativo en la gerencia de ventas	6
Consecuencias de la administración para el desarrollo	7
CAPITULO II	
LOS PRESUPUESTOS DENTRO DEL CICLO ADMINISTRATIVO	10
Clasificación de los presupuestos	11
Requisitos de los presupuestos	15
Ventajas de los presupuestos	16
Limitaciones de los presupuestos	16
El proceso presupuestal	17
La participación en el programa de presupuestos	18
CAPITULO III	
PLANIFICACION DE LAS VENTAS	22
Consideraciones en la planificación de las ventas	22
Métodos de proyectar las ventas	23
Combinación de métodos	26
Administración del plan de ventas	26
Control de las ventas y costos conexos (Punto de equilibrio)	27
El plan de ventas y las limitaciones del negocio	28
CASO PRACTICO	32
PERSPECTIVAS DE APLICACION	45
CONCLUSIONES	47
ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS	51
BIBLIOGRAFIA	56

INTRODUCCION

Debido a las circunstancias de cambios constantes y acelerados, en los cuales se desenvuelve la actividad económica actual, consecuencia de los cuales han surgido una serie de términos como: calidad total, excelencia, reingeniería, etc., en fin, mientras se desarrolla este trabajo es seguro que ya existan otros conceptos con los cuales identificamos a los grandes consorcios y grupos industriales de diferentes ramas, pero todas ellas a las que la gran mayoría de egresados de todas las carreras deseamos ingresar, empezaron como lo son muchas de las compañías nacionales, medianas, pequeñas y micros, muy pocas de las grandes compañías actuales nacieron como son hoy, para que llegaran a ser lo que son en el presente sus fundadores, administradores de escuela o no, han procurado hacer bien las cosas desde el principio, aprovechando al máximo sus recursos para generar riqueza y contribuir al desarrollo de su comunidad, logrando esto mediante el aprendizaje y retroalimentación, como constantes de crecimiento, y aún hoy todos esos grandes corporativos recurren a métodos más sofisticados para seguir creciendo, por lo que desde mi punto de vista la calidad total es hacer bien cualquier actividad con orden, con oportunidad, con el mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible, aprovechando los recursos disponibles, y la reingeniería es repasar lo que se hace para hacerlo mejor, es decir, mantener la retroalimentación como disciplina para lograr el crecimiento y desarrollo.

Es función de los egresados de todas las áreas que las medianas, pequeñas y micro empresas, las que proporcionan la mayor fuente de empleo

para este país, permanezcan en el mercado y que crezcan también de forma que redunde en el desarrollo de la nación y en beneficio de nosotros, la sociedad.

Para efectos del desarrollo de la planta productiva que menciono, me he referido en este trabajo a un punto muy específico "La planificación de las ventas con bases administrativas", en virtud de ser la base de un presupuesto maestro, no olvidando a los demás presupuestos necesarios, porque si hablamos de apertura comercial, hablamos también de las ventas, además cuando se discute lo importante y prioritario que es desarrollar la tecnología y aplicar el esfuerzo científico a todo sector productivo, nos referimos a la necesidad de proporcionar servicios y productos, es decir a las ventas, si hay ingresos hay inversión, si existe ésta hay empleo y con éste el consumo.

Por lo expuesto, pongo en consideración en las siguientes páginas tan solo una reflexión sobre una de las actividades clave para toda empresa.

CAPITULO I

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Por su necesidad de trabajar en grupo (F-1), el hombre ha desarrollado a través de su actividad diaria la administración para satisfacer sus diferentes necesidades, son muchos los conceptos que se pudieran citar, sin embargo, desde mi punto de vista la administración es la actividad ordenada de coordinar diferentes actividades con la finalidad de aprovechar todo tipo de recursos a fin de lograr objetivos comunes.

Los estudiosos de la materia se han encargado de cristalizar tal actividad organizada. Fayol lo hace con las siguientes etapas:¹

1.- La Planeación: Incluye todas esas actividades de un administrador que resultan de una línea de acción. El administrador debe hacer el mejor pronóstico posible de los acontecimientos futuros que afectarían a la empresa y elaborar un plan de operación que dirija las decisiones que se tomarán.

2.- La Organización: Incluye todas las actividades que desembocan en una estructura de tareas y de autoridad.

¹ Donnelly, Gibson e Ivancevich. Fundamentos de Dirección. Ed. Lteha, 1990.

3.- La Dirección: Es armonizar las actividades de los subordinados.

4.- Las actividades de Coordinación: Son todas aquellas que unen todos los esfuerzos individuales y los dirige hacia un objetivo común.

5.- Las funciones de Control: Aseguran que, en la práctica, las actividades reales son consistentes con las que se han planeado.

De lo expuesto hoy, concluyo que el proceso administrativo se describe como sigue:

Planeación: Considerar el entorno y los recursos disponibles para establecer objetivos, políticas y programas.

Organización: Dar orden a las actividades en función de responsabilidades y autoridad.

Dirección: Por medio de la comunicación constante, hacer participe a todos los involucrados de la organización de sus actividades a realizar.

Coordinación: Unir el esfuerzo de todos los elementos para lograr el objetivo(s) planeado(s).

Control: Mediante el seguimiento del trabajo realizado, evaluar el desarrollo de éste, para hacer las modificaciones a las que haya lugar.

El crecimiento de la sociedad es constante, resultado de ello, ésta demanda mayores satisfactores a sus necesidades en cantidad y calidad, situación por la cual el hombre, a través de sus diferentes organizaciones

requiere de aprovechar al máximo recursos e innovar la tecnología existente, para lo cual la humanidad recurre a la administración, haciendo uso del proceso antes descrito para coordinar sus actividades encaminadas a satisfacer la demanda de bienes y servicios, debiendo considerar las limitaciones de los mismos recursos y del entorno que le rodea.

LA GERENCIA DE VENTAS

Toda organización para realizar sus objetivos requiere de subdividirse en unidades (F-2), donde de forma proporcional y ordenada se delegue autoridad, se definan tareas, se estimule la iniciativa, el espíritu de equipo y exista estabilidad, a tales unidades administrativas se les denomina Gerencias, Divisiones y/o Departamentos, dependiendo de su importancia según la magnitud de la organización.

La Gerencia de Ventas es la unidad administrativa en la cual se procurará lo siguiente:

- Ofrecer al público consumidor los bienes o servicios que provee.
- Realizar investigaciones de mercado.
- Brindar asesoría al cliente.

Las anteriores, claro no son todas, pero sí las más importantes para la mayoría de las organizaciones ya que la sociedad o consumidores están siempre dispuestos a escuchar las diferentes ofertas que satisfagan sus

necesidades, situación por la cual la organización requiere de investigar cuáles son las necesidades de sus clientes, en qué medida y calidad requieren de satisfactores, así como ver cuáles son sus posibilidades de incursionar en otro mercado, por último todo cliente siempre espera una opinión profesional y se le oriente con respecto de su compra y empleo del producto o servicio, ya que ello le da seguridad acerca de la seriedad y profesionalismo del proveedor.

LA GERENCIA DE VENTAS Y OTRAS GERENCIAS

Es la Gerencia de Ventas donde se encuentra el equipo de trabajo que dará salida a los servicios y/o productos que los demás equipos en colaboración conjunta elaboran, para que esto se lleve a cabo debe existir el intercambio de información y apoyo en forma cíclica para poder evaluar la actividad de todos, con la finalidad de obtener los elementos de juicio necesarios que permitan cuantificar lo logrado, y replantear los objetivos y planes establecidos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GERENCIA DE VENTAS

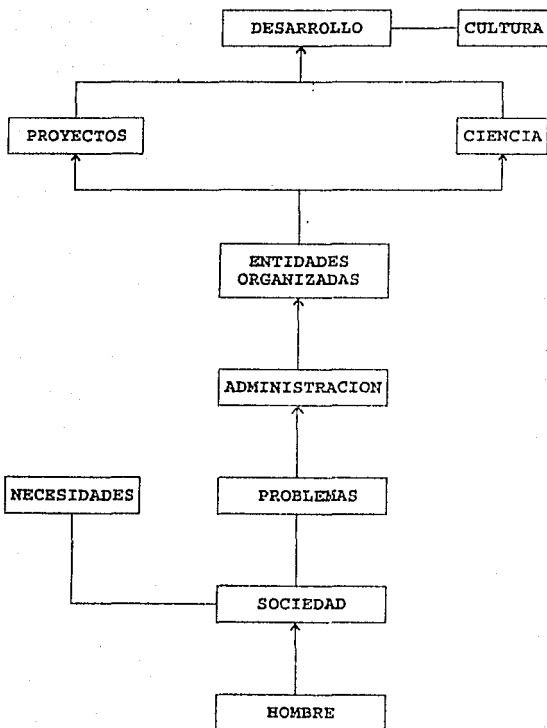
La Gerencia de Ventas recurre al proceso administrativo como el medio a través del cual cristalizará su actividad en forma ordenada, actualmente y debido a los momentos económicos que se están viviendo, si bien es cierto que los vendedores o la fuerza de ventas deben tener talento

creativo y conocimientos técnicos sobre el producto o servicio, debe complementar ello con una cultura administrativa que le permita trascender en el campo en el cual se desarrolla. Un proceso implica constancia, cambio e innovación, lo cual redundará en el florecimiento de organización como ente productivo, podría citar que si el arte es la expresión de la sensibilidad humana, las ventas son el resultado de un esfuerzo de persuasión organizada.

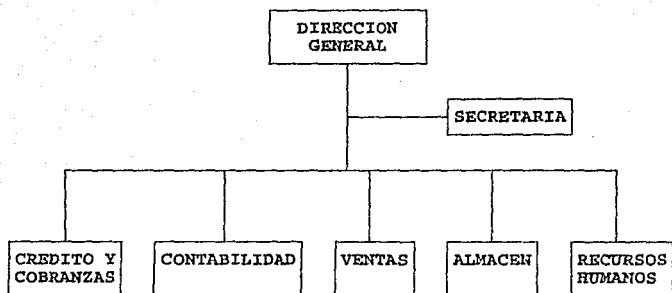
CONSECUENCIAS DE LA ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO

La Administración como instrumento del hombre para organizar sus actividades, es también el medio a través del cual se llega al desarrollo, ya que siendo el proceso administrativo interactivo y existiendo el principio de que los objetos y fenómenos no permanecen en un estado invariable, es el desarrollo la expresión práctica de los cambios y la administración proporciona las bases sobre las cuales se erigen las transformaciones necesarias para el progreso.

Los cambios económicos, políticos y en general las modificaciones que se manifiestan en el medio en el que se desenvuelve la actividad económica, demanda a los empresarios nuevos y mejores estilos de administrar, cada día es más frecuente escuchar la necesidad de ofrecer calidad total, de ser competitivos, de maximizar el aprovechamiento de los recursos, para lograr lo anterior es necesario hacer de la administración el ejercicio constante de las organizaciones.



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



CAPITULO II

LOS PRESUPUESTOS DENTRO DEL CICLO ADMINISTRATIVO

En la planeación financiera se incluyen las actividades administrativas que determinan los objetivos y los medios para lograrlos, de lo anterior se desprende lo siguiente:

- Definición de objetivos.
- Elaboración de pronósticos.
- Elaboración de presupuestos.
- Diseño de políticas.

Es en esta etapa donde se establecen las bases, susceptibles de modificaciones, sobre las cuales se realizarán las actividades de la entidad. Bajo mi óptica, los presupuestos son la expresión cuantitativa de los planes de la organización para un período determinado, son elaborados para cumplir los objetivos de la organización, sus bases son los pronósticos y deben ser con apego a las políticas para funcionar como medida de control y evaluación.

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos se han clasificado atendiendo a las características de los mismos, así tenemos por:

A) Tipo de empresa.

Públicos: Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados o empresas descentralizadas para controlar las finanzas dentro de las diferentes dependencias.

Privados: Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

B) Su contenido.

Principales: Es una especie de resumen en los que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares: Son aquellos que se presentan en forma analítica todas las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos de la empresa.

C) Su forma.

Flexibles: Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad para los cambios lógicos necesarios.

Fijos: Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestado, porque la razonable exactitud con que se han formulado, obligan a la empresa a respetarlos, tratando de apoyarse lo mejor posible en su contenido.

D) Su duración.

Cortos: Los que abarcan de un año o menos.

Largos: Los que son de más de un año.

La determinación del plazo que deberán abarcar los presupuestos, dependerá del tipo de operación de la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponde una menor precisión y análisis de los mismos.

E) Su técnica de valuación.

Estimados: Son los que se formulan sobre bases empíricas y sus cifras numéricas son determinadas sobre experiencias anteriores, representan la probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se planeó.

Estándares: Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas elimina en un porcentaje elevado las posibilidades de errores, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

F) Su reflejo en los estados financieros.

De Situación Financiera: Este tipo de presupuestos muestran la situación económica estática que se tendría en la empresa en su futuro, en

caso de que se cumpliera lo planeado, se presentan por medio del Balance General Presupuestado.

De Resultados: Demuestra las utilidades a obtener en un período futuro.

De Costos: Se prepararán tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de venta y refleja a un período futuro las erogaciones que se han de efectuar por el concepto del costo total o por cualquiera de sus partes.

G) La finalidad que pretende.

De Promoción: Se presenta en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración, es necesario estimar los ingresos y egresos que vayan a efectuarse en el período presupuestal.

De Aplicación: Normalmente se elaboran para la solicitud de créditos, contiene pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta la empresa o con los que va a contar.

Por sus Programas: Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por las dependencias gubernamentales descentralizadas, patronatos o instituciones ya que sus cifras expresan el gasto en relación a los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe de realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

De Función: Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que resulten al constituirse varias empresas.

H) *De trabajo.*

Es el presupuesto común utilizado para cualquier empresa y su desarrollo ocurre normalmente en la primera etapa de la planeación, se clasifican en:

Presupuesto Parcial: Se elabora en forma analítica, muestran las operaciones estimadas por cada departamento en la empresa.

Presupuestos Previos: Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, su elaboración se basa en función a los presupuestos parciales.

La formulación previa está sujeta al estudio, la cual generalmente concluye con la elaboración de los presupuestos definitivos.

Presupuesto Definitivo: Es aquel que definitivamente se va ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refieren, con este tipo de presupuesto, darán lugar a la elaboración de presupuestos maestros.

Presupuestos Maestros: Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo ya que sólo se hacen los que tengan variaciones de consideración, y está integrado por todos los demás presupuestos que son necesarios para lograr lo planeado (F-3).

REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos para ser viables requieren de ciertas características que los distinguen como consecuencia de un plan preconcebido, así tenemos que:

A) Deben ser flexibles, esto es, ser susceptibles de cambios, incluir en ellos el resultado del análisis de las variaciones ocurridas con la finalidad de que el presupuesto sea producto de la retroalimentación y evaluación constante.

B) Sus bases deben ser fehacientes, los datos con los cuales se estructuran los presupuestos deben ser hechos verdaderos que contribuyan a una apreciación objetiva de lo factible a realizar. Cabe mencionar que aun cuando existe el mal hábito de "inflar cifras", para cubrir el alcance de lo presupuestado, si se hace el presupuesto, habiendo analizado las variaciones, cuando las hubiese, existiendo políticas específicas para reflejar el impacto de las mismas variaciones en el presupuesto, la estructura y la información serán consecuencia de la autoevaluación.

C) Deben ser específicos, es decir, encausados a objetivos posibles de realizar y con una estructura concreta.

D) Su periodicidad debe ser uniforme, o sea en períodos que permitan la comparación y análisis de los resultados obtenidos.

VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

1) La preparación de presupuestos obliga a la administración a planear constantemente y a expresar los objetivos de la empresa en términos financieros.

2) Los presupuestos contribuyen a la coordinación de los diferentes departamentos.

3) Los presupuestos son un medio de control y evaluación de las actividades realizadas.

4) Mediante la elaboración de presupuestos la administración maximiza el empleo de los recursos.

5) El elaborar presupuestos permite conocer los costos antes de incurrir en ellos, se disminuye el grado de incertidumbre de la administración.

6) Cuando los presupuestos son elaborados con la participación del personal que lo observará, se convierte en un estímulo para lograr los objetivos.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Como toda herramienta los presupuestos tienen limitaciones de las cuales hay que estar concientes para aprovechar sus ventajas:

Los presupuestos son un estimado.

El sistema presupuestario no sustituye a la administración, es tan sólo una herramienta de ésta.

Los resultados de los presupuestos serán óptimos en proporción al esfuerzo que se les dedique.

EL PROCESO PRESUPUESTAL

El curso de preparación del presupuesto varía de una organización a otra, ya que hay que considerar el estilo de la administración, objetivos, cuestiones económicas y una serie de factores externos e internos (F-4), sin embargo lo podemos generalizar como sigue:

1.- Obtener de cada departamento de la organización, estimados de ventas, niveles de producción, costos esperados y disponibilidad de recursos.

2.- Coordinar los estimados de acuerdo con los objetivos de la alta dirección, esto es, mediante un comité que evalúe los estimados y canalice los factibles de realización, el mismo comité debe ocuparse de la disponibilidad y asignación de recursos a cada departamento.

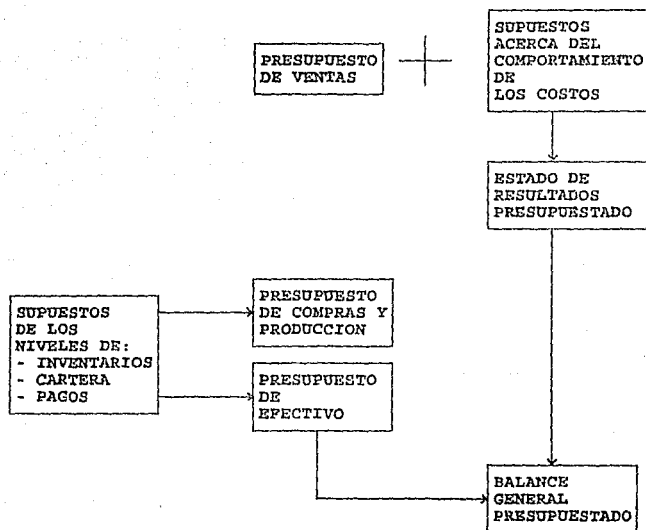
3.- Elaborado el presupuesto maestro por el comité debe ser comunicado a los administradores responsables en su área.

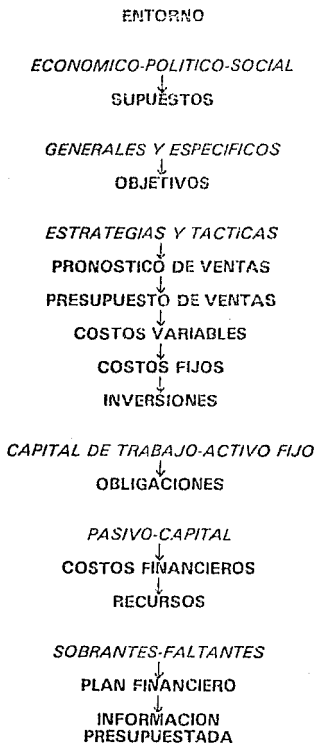
4.- Una vez que el presupuesto maestro ha sido revisado, comentado y llegado a un acuerdo entre los diferentes administradores, éste se adopta como un plan de operaciones.

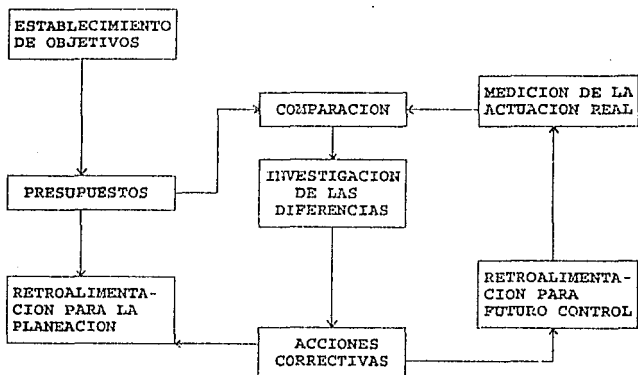
5.- Sobre la marcha de las operaciones se generan informes de lo presupuestado y lo realizado, se analizan las variaciones y se evalúan los resultados, y se toma en consideración tal información para los futuros pronósticos (F-5).

LA PARTICIPACION EN EL PROGRAMA DE PRESUPUESTOS

Después de mencionar el proceso presupuestal, es necesario destacar que para realizarlo y obtener los beneficios de los presupuestos, teniendo en consideración sus mismas limitaciones, y como herramienta de la administración, ésta debe ser consecuencia de la contribución participativa de los administradores responsables del mismo, ya que ello estimulará su participación e iniciativa, para lo cual debe existir una estructura bien organizada, donde estén perfectamente definidas las funciones, responsabilidad y autoridad. Cuando los empleados se apegan a un plan de trabajo en el cual han participado se obtiene su colaboración plena.

PRESUPUESTO MAESTRO

PROCESO PRESUPUESTAL

OPERACION DEL PROCESO PRESUPUESTAL

CAPITULO III

PLANIFICACION DE LAS VENTAS

Cuando de la gerencia de ventas, con la colaboración de las otras gerencias (Producción, Compras, Finanzas, etc.), aplican juicio a los pronósticos de ventas para lograr los objetivos de la organización, en apego a las políticas, al asignar recursos para lograr metas comunes, se establecen las bases de la planificación de ingresos y egresos, pauta que da lugar al presupuesto maestro, proyectos de inversión y formulación de Estados Financieros Proforma (F-6).

Cabe destacar que el pronóstico de ventas es la primera contribución de la Gerencia de Ventas al comité presupuestal para la elaboración del presupuesto maestro, y es tan sólo una estimación basada en la experiencia y en estudios de mercado, se convierte en plan de ventas cuando existe la asignación de recursos, para lograr los objetivos definidos sobre las bases del pronóstico, y hablamos de un plan de ventas cuando contemplamos la distribución, la promoción y los gastos inherentes.

CONSIDERACIONES EN LA PLANIFICACION DE LAS VENTAS

El desarrollo de los negocios, las tendencias comerciales y las circunstancias del medio económico han permitido desarrollar varias técnicas

para pronosticar las ventas, desde empíricas hasta llegar a las estadísticas sofisticadas, las organizaciones en general en mayor o menor medida en diferentes momentos de su vida económica recurren a ellas para lograr sus fines pero se debe tener en cuenta lo siguiente:

1.- Características de la compañía, su tamaño, edad, localización geográfica, los productos que ofrece recursos tecnológicos, la política económica del país.

2.- Los costos comprendidos, para elaborar un plan de ventas es relativo a la exactitud con que se desea.

3.- Personal disponible, aspecto importante es saber con qué personal se dispone, en qué grado, y la necesidad de capacitar a los elementos necesarios para intervenir en procesos importantes.

4.- Períodos de tiempo, establecer qué técnicas se utilizarán para cubrir la planeación a corto y largo plazo, de forma tal que permita la evaluación y control constante.

MÉTODOS DE PROYECTAR LAS VENTAS

Los métodos utilizados en la proyección de las ventas deben tener en consideración lo siguiente:²

² Welsch, Glen A. Presupuestos, planificación y control de las utilidades. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V.

1.- Variables causales sobre las cuales no tiene control la compañía, tales como la población, el producto nacional bruto, y las condiciones económicas generales.

2.- Variables causales sobre las cuales tiene control al empresa, tales como líneas de productos, precios, erogaciones por publicidad y promoción, tamaño del personal de ventas y áreas de ventas.

Así como tenemos métodos de investigación con bases empíricas y bases científicas, existen métodos basados en criterios, métodos estadísticos y combinaciones de los mencionados.

Cabe mencionar que no pretendo desarrollar en toda su plenitud los métodos arriba citados ya que ello es propio de un estudio específico y el propósito del presente trabajo es destacar cuáles son las bases, ya que éstas serán los cimientos del presupuesto de ventas y a su vez, éste del presupuesto maestro. Aclarado lo anterior, preciso que:

A) Métodos basados en criterios (Empíricos).

1.- Sus bases son empíricas, su mayor fuente de información es la observación y experiencia del personal de ventas y encuestas al público.

2.- Los supervisores de ventas absorben gran parte de la responsabilidad en función de las apreciaciones que proporciona la experiencia, y su alcance es a corto plazo.

3.- Resulta de suma importancia la participación de cada uno de los elementos del departamento de ventas.

4.- Este método es utilizado por todo tipo de empresa por sencillo, económico y directo.

B) Métodos estadísticos.

1.- Se requiere de personal técnico adiestrado.

2.- Se obtienen datos históricos sobre las ventas para calcular valores ajustados.

3.- Es riguroso y subjetivo.

4.- Su finalidad es descubrir una serie que:³

- Cambie de acuerdo con los valores a pronosticar pero con suficiente anticipación para que los datos correlacionados del pronóstico tengan valor, ó
- Cambie de acuerdo y simultáneamente con una mayor serie de datos que puedan predecirse con mayor exactitud que las series deseadas.

5. Explora el potencial de las ventas.

³ Op. cit.

COMBINACION DE METODOS

Habiendo mencionado que para planificar las ventas deben considerarse ciertas variables, expuesto las características principales de los métodos de planificación de las ventas, es evidente mencionar que la preparación de los presupuestos no es una actividad estática, y que cada entidad económica prepara sus pronósticos, planes, estrategias, presupuestos, etc., conforme a sus mismos recursos económicos como técnicos y depende de la habilidad de la administración el aprovechamiento de todos los recursos de la organización, en consecuencia, la combinación de métodos se dará según la misma habilidad de la administración y en función de los recursos mismos.

ADMINISTRACION DEL PLAN DE VENTAS

Durante el desarrollo del presente trabajo he mencionado que con la colaboración de todos los departamentos se obtiene la información necesaria para poder elaborar el plan de ventas, en forma armónica se debe propiciar la colaboración de todas las áreas para ejecutar tal plan, lo que implica lo siguiente:

- 1) Asignación de responsabilidades definidas en cada aspecto de planificación de las ventas.

2) Establecimiento de un calendario para proporcionar una ordenada corriente de trabajo.

3) Establecimiento de procedimientos ordenados para evaluar el plan de ventas a medida que éste se derolla.

CONTROL DE VENTAS Y COSTOS CONEXOS (Punto de equilibrio)

Al desarrollar un plan de ventas se establecen las bases para controlar las ventas y los costos conexos. Con respecto de los costos la Contabilidad con ayuda de la geometría, ha graficado el comportamiento de los mismos, claro también los ingresos, así tenemos que mediante las matemáticas y el plano cartesiano observamos el comportamiento de los gastos, costos y ventas, ya sean históricos o proyectados, a la graficación de tales datos los conocemos como punto de equilibrio (F-7). Mi concepto de éste es, el lugar donde convergen las ventas y los gastos, lo óptimo es superar siempre este punto, ya que ello indica utilidad, caso contrario cuando nos encontramos por debajo hablamos de pérdidas y cuando nos situamos en él, que nuestras ventas tan sólo absorben el costo de operación.

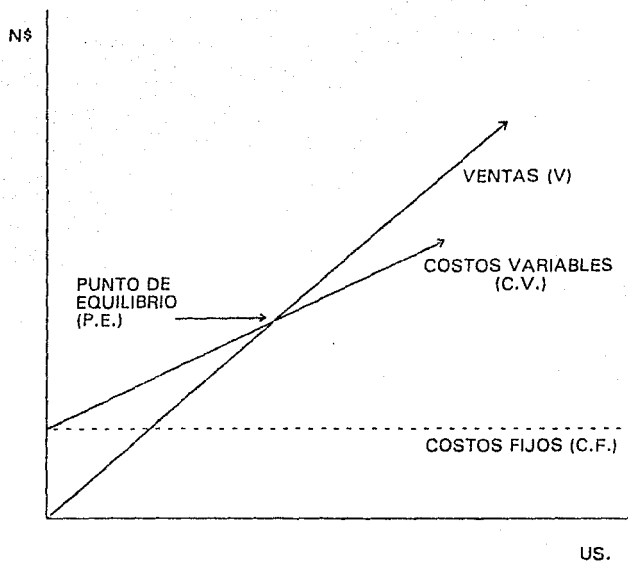
Expuesto lo anterior y habiendo mencionado con anterioridad que el establecimiento de responsabilidades permite el control, el punto de equilibrio ayuda a evaluar tal control, éste debe contemplar el volumen de las ventas,

los ingresos por ventas, los costos de promoción y los demás costos de distribución. El plan de ventas refleja los fines y los patrones empresariales que ha de alcanzar la división de ventas y es mediante el punto de equilibrio que evaluamos tal control, ya que mediante esa herramienta vislumbramos la eficiencia del aprovechamiento de los recursos y sobre todo observamos la relación existente entre las ventas y sus costos, ya que aun cuando el punto de equilibrio técnicamente nos indica cuánto debemos de vender para cubrir nuestros gastos, la administración debe tomarlo como un mínimo a cumplir y un margen de hacer planes hoy para el mañana, el punto de equilibrio nos dice mínimamente de lo que planeamos hoy se cumpla mañana.

EL PLAN DE VENTAS Y LAS LIMITACIONES DEL NEGOCIO

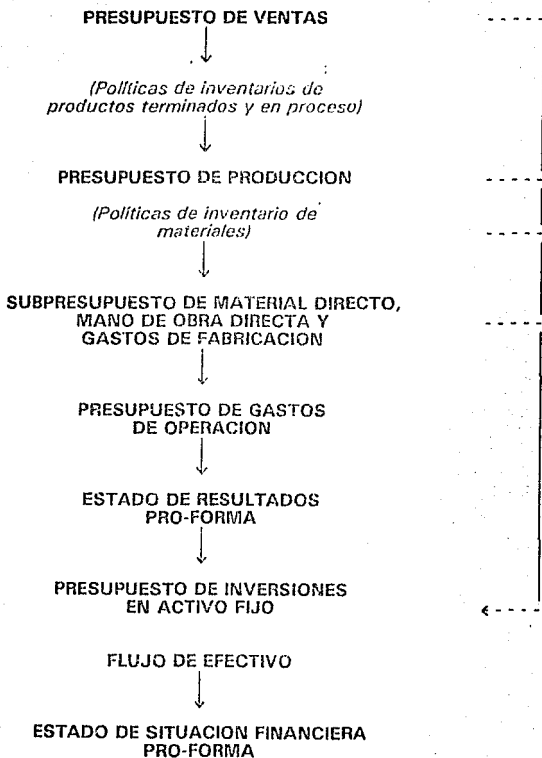
Recapitulando un poco en las páginas anteriores, he mencionado desde el concepto de administración, el proceso administrativo, los presupuestos, la planificación de las ventas, etc., en cada sección he citado lo importante de la comunicación el establecimiento de responsabilidades, las consideraciones que deben tomarse en la elaboración del presupuesto, así he delimitado sobre qué bases se planifican las ventas y las limitaciones para que se cumpla lo planeado, se encuentra desde la misma habilidad administrativa para coordinar todos los demás presupuestos, así como los fenómenos económicos, cuestiones de tipo social, político, que la llegasen a afectar y que el alcance a controlar y/o medir, sin embargo debe de encontrar alternativas que le permitan solucionar las contrariedades a las que tuviera que enfrentar.

Por otra parte, la planeación como cualquier actividad humana, es factible de errores y con limitaciones de la misma naturaleza, pero la creatividad y la iniciativa son claves para sortear los obstáculos, en base a conocimientos para lograr los objetivos establecidos.



$$\text{P.E. N\$} = \text{C.F.} / (1 - \text{C.V.} / \text{V})$$

$$\text{P.E. US} = \text{P.E. N\$} / \text{PRECIO DE VENTA}$$



CASO PRACTICO

La empresa ABC, S.A. de C.V., elabora sus presupuestos básicamente confiando en la habilidad de sus administrativos, es una organización mediana, comercializadora y de una administración familiar de origen judío. Resulta desde mi óptica mencionar esto ya que siendo una administración familiar, el padre se mantiene al frente del negocio, como suele suceder en la gran mayoría de las empresas mexicanas, siendo judíos el factor cultural resulta importante para conducir la administración, ya que deben observar ciertos lineamientos de valor universal, al menos para ese pueblo, como característica tienen confianza en determinados miembros de su organización en forma muy especial, lo anterior como rasgo cultural influye en forma determinante para elaborar los presupuestos y aún más para ser observados.

Cabe mencionar que se tiene implantado un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, lo cual permite delimitar responsabilidades y establecer en forma clara las fuentes de información.

La gerencia de ventas elabora su pronóstico de ventas tomando como base de ello las ventas logradas y la experiencia de su equipo. Desafortunadamente se realiza en términos globales el número de toneladas y no por grupo de productos, el almacén de esta compañía cuenta con aproximadamente 1,000 productos, si se hiciera por grupo de productos, es evidente que el presupuesto de compras también sería por producto, lo que haría prevenir necesidades de espacios y tiempos para desplazar los materiales y tener un más exacto control de inventarios.

Como calcular el precio de los materiales a comprar y al mismo tiempo el precio de venta, con oportunidad se conocen los incrementos posibles.

Una vez definidos ambos presupuestos, compras y ventas, los gastos se proyectan tomando en consideración el factor de inflación que el Estado (Diario Oficial de la Federación) anuncia para el año. Por otra parte es pertinente mencionar que este grupo de empresas presentan sus presupuestos al finalizar el primer trimestre del ejercicio, situación que le permite vislumbrar sus precios y costos para el ejercicio, además de considerar el índice nacional de precios al consumidor se consideran las desviaciones que hubieron durante el ejercicio anterior después de haber analizado las de mayor impacto.

Teniendo los datos de los ingresos, los egresos y los objetivos a lograr se proyectan los estados financieros. Es importante destacar que al presentar los presupuestos al primer trimestre del ejercicio, por lo menos una parte es real y otra no, se ajusta este presupuesto durante la marcha, sin embargo es indudable que la empresa ABC, S.A. de C.V. ha crecido y cuenta con ventas que se han sostenido. Una medida que permitirá incrementar las ventas y la recuperación de cartera es mostrar agresividad en precios, negociar en mejores condiciones los términos de venta y pagos conforme a programas que tengan como base un estudio minucioso de liquidez y actividad económica, ya que al recuperar la cartera lentamente pero la falta de liquidez se está volviendo un mal crónico del mercado, pero si se puliera la actividad administrativa es claro que permitiría mejorar las fuentes de información, la capacitación al personal redundaría en un crecimiento mayor del que ahora tiene.

COMENTARIOS EJERCICIO 199A

Las ventas reales fueron de 33,853 TN., embarcadas de 40,000 TN., que se presupuestaron, con un precio promedio real de N\$ 1,509.00, siendo el presupuesto N\$1,530.00, la facturación lograda fue de N\$151'110,000.00, siendo lo planeado N\$ 61'200,000.00.

Lo anterior logrado fue consecuencia de la respuesta dada a la agresiva competencia, los precios bajos del material de importación y la fuerte recesión económica que sufre nuestro país, ABC no ha estado exenta de esta problemática y en los últimos meses la recuperación de la cartera, en una gran cantidad de sus clientes, ha sido lenta por la falta de liquidez. Derivado de lo mencionado, nos hemos visto en la necesidad de ser más cautelosos para realizar la labor de ventas, además de coordinar actividades con el departamento de crédito y cobranzas para mejorar las condiciones de crédito que nos ofrezcan mayores garantías para recuperar la cartera, como han sido incrementar las ventas de contado, procurar lograr anticipos, documentar las cuentas y mantener conciliaciones constantes con los clientes a fin de mantener en orden y depurada la cartera.

OBJETIVOS EN VENTAS PARA 199X

Las ventas a lograr para este ejercicio son de 41,430 TN., embarcadas a un precio promedio de N\$ 1,674.00 por TN., para obtener una facturación anual de N\$ 69'464,000.00.

Para lograr lo anterior, contamos con un almacén de existencias variadas y en volúmenes suficientes, de una capacidad instalada de equipo que permitirán desplazar los materiales en forma oportuna y se incrementarán las importaciones en forma sustancial de los materiales no fabricados en el país y que son de gran aceptación en el mercado nacional.

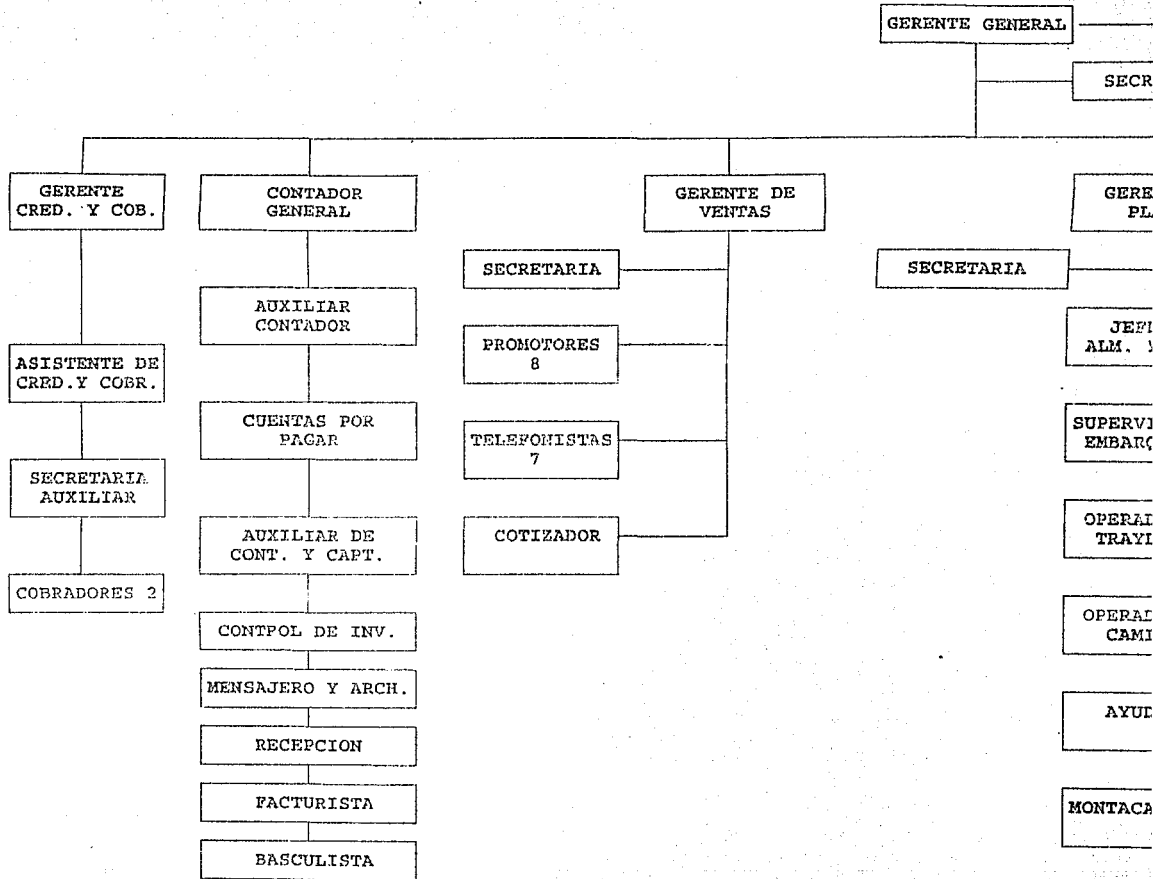
Es importante destacar el interés creciente del departamento para captar nuevos clientes, mantener la cartera actual además de incrementar las relaciones comerciales existentes, para lo cual se procurarán visitas constantes a los clientes, revisión frecuente de la cartera asignada a los promotores. En lo que toca a la actividad de los promotores se ordenará su ruta de visitas de forma que cada uno cubra determinadas zonas, permitiendo atender en forma oportuna y constante a sus clientes asignados, además de procurar captar nuevos clientes. Para la captación de ellos se está recurriendo a la compra de directorios y suscripciones especializadas que nos pongan a la vista de sectores de la industria en la que podemos competir.

Por otra parte se estrechará la comunicación de telefónicos y promotores mediante Radio Beep, estableciéndose un control de llamadas y cotizaciones con la finalidad de dar seguimiento más minucioso a la actividad de ventas, y procurar que cada cotización se vuelva un pedido de venta.

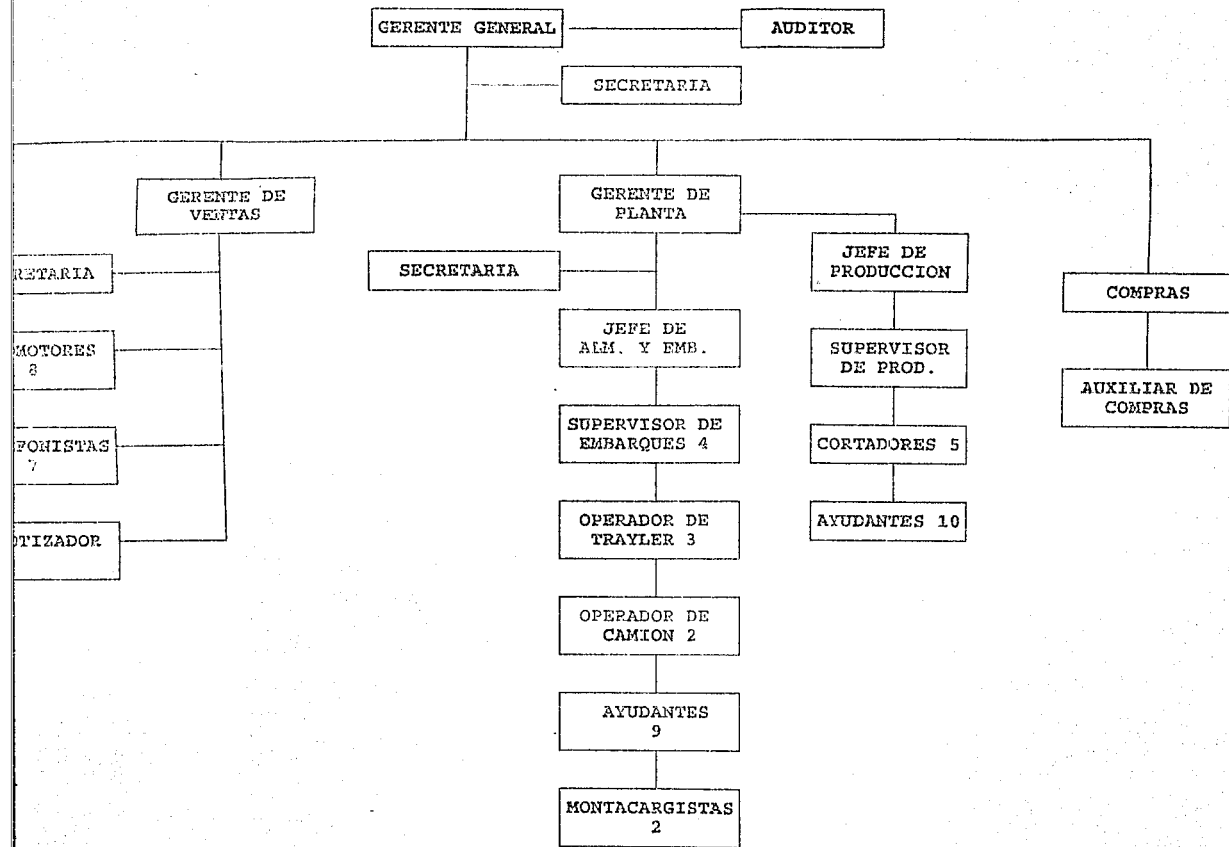
En lo concerniente al departamento de ventas se procurará la capacitación constante a sus integrantes con la finalidad de darles los elementos necesarios para ofrecer al cliente la variedad de productos, alternativas y servicios que realizamos con el propósito de lograr ante el público una imagen profesional, lo que nos ayudará a disminuir las devoluciones.

Para terminar, el departamento de ventas se integra como sigue:

- Un gerente de ventas.
- Seis promotores locales
 - Uno en ventas gobierno
 - Cinco en la iniciativa privada.
- Dos promotores foráneos.
- Seis telefónicos.
- Una secretaria.



ABC, S.A. DE C.V.



ABC, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA EL EJERCICIO 199X
(A NUEVOS PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
ACTIVO												
CIRCULANTE												
TESORERIAS ⁽¹⁾	1,517,380	2,165,477	1,604,201	2,362,743	776,626	1,642,010	774,040	655,057	2,042,369	2,277,139	2,454,528	2,454,528
CUENTAS POR COBRAR ⁽²⁾	11,051,027	11,161,618	12,337,285	12,560,000	12,560,000	12,560,000	12,560,000	12,700,000	11,444,000	10,976,000	10,438,000	10,438,000
DEUDORES DIVERSOS	1,177,408	403,775	1,392,159	539,000	329,000	319,000	309,000	299,000	289,000	279,000	269,000	269,000
ALMACEN DE MERCANCIAS	19,117,470	19,012,347	16,862,001	17,202,000	18,612,000	19,740,000	19,740,000	20,304,000	19,458,000	20,163,000	20,069,000	21,069,000
MERCANCIAS EN TRANSITO	<u>1,627,440</u>	<u>1,002,685</u>	<u>2,697,292</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>	<u>1,200,000</u>
SUMA CIRCULANTE	34,490,725	33,925,902	34,892,918	33,863,743	33,477,626	35,461,010	34,583,040	35,158,057	34,433,369	34,895,439	35,229,528	35,461,010
FIJO												
MOBILIARIO Y EQUIPO	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657
MENOS DEPRECIACION ACUM.	<u>919,399</u>	<u>931,550</u>	<u>943,716</u>	<u>955,874</u>	<u>968,032</u>	<u>980,190</u>	<u>992,348</u>	<u>1,004,506</u>	<u>1,016,664</u>	<u>1,028,822</u>	<u>1,040,980</u>	<u>1,053,138</u>
SUMA FIJO	1,247,258	1,235,099	1,222,941	1,210,783	1,198,625	1,186,467	1,174,309	1,162,151	1,149,993	1,137,835	1,125,677	1,113,519
ACTIVO DIFERIDO												
DEPOSITOS EN GARANTIA	629	629	629	629	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
GASTOS PAGADOS P/DELANTE	<u>1,067,504</u>	<u>1,122,704</u>	<u>1,174,926</u>	<u>407,000</u>	<u>440,000</u>	<u>475,000</u>	<u>515,000</u>	<u>556,000</u>	<u>594,000</u>	<u>629,000</u>	<u>667,000</u>	<u>707,000</u>
SUMA	1,068,133	1,123,333	1,175,555	407,629	441,000	476,000	516,000	557,000	595,000	630,000	668,000	708,000
SUMA ACTIVO	<u>36,006,116</u>	<u>36,184,334</u>	<u>37,291,434</u>	<u>35,482,155</u>	<u>35,117,251</u>	<u>37,123,477</u>	<u>36,273,349</u>	<u>36,877,208</u>	<u>36,178,362</u>	<u>36,663,273</u>	<u>37,023,205</u>	<u>37,291,434</u>
PASIVO												
CIRCULANTE												
DOCUMENTOS POR PAGAR	0	0	2,750,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	15,121,414	14,412,724	11,609,980	13,359,988	12,569,000	14,359,988	13,359,988	13,560,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
ACREEDORES DIVERSOS	539,542	612,462	1,786,979	628,242	615,462	615,462	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000
IMP.TOS. Y DERECHOS	213,913	233,960	228,716	228,716	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496
PROVISIONES	4,000	99,000	91,476	99,000	230,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000
F.I.D.	<u>74,248</u>	<u>74,248</u>	<u>74,248</u>	<u>74,248</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
SUMA CIRCULANTE	15,953,117	15,432,394	16,541,407	14,390,194	13,663,958	15,315,945	14,115,484	14,335,496	13,255,496	13,255,496	13,255,496	13,255,496
CAPITAL CONTABLE												
CAPITAL SOCIAL	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715
RESERVA LEGAL	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753
SUPERAVIT POR REVALUACION	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293
RESULTADO EJERC. ANTER.	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060
RESULTADO EJERC. EN CUR.	<u>217,178</u>	<u>116,119</u>	<u>114,186</u>	<u>456,140</u>	<u>817,472</u>	<u>1,171,710</u>	<u>1,522,044</u>	<u>1,505,891</u>	<u>2,207,045</u>	<u>2,271,956</u>	<u>3,311,888</u>	<u>3,311,888</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>20,857,999</u>	<u>20,751,940</u>	<u>20,759,007</u>	<u>21,091,961</u>	<u>21,453,293</u>	<u>21,807,531</u>	<u>22,157,065</u>	<u>22,541,712</u>	<u>22,922,066</u>	<u>23,407,777</u>	<u>23,767,709</u>	<u>23,767,709</u>
	36,806,116	36,184,334	37,291,414	35,482,155	35,117,251	37,123,477	36,273,349	36,877,208	36,178,362	36,663,273	37,023,205	37,291,434

⁽¹⁾ CAJA Y BANCOS E INVERSIONES.

⁽²⁾ CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR.

ABC, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA EL EJERCICIO 199X
(A NUEVOS PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
GRUPO	1,517,300	2,165,477	1,604,201	2,362,743	776,626	1,642,010	774,040	655,057	2,042,369	2,277,438	2,454,528	2,531,341
COBRAR ⁽²⁾	11,051,027	11,161,618	12,337,285	12,560,000	12,560,000	12,560,000	12,560,000	12,700,000	11,444,000	10,976,000	10,438,000	10,287,000
RENTAS	1,177,408	483,775	1,392,159	538,000	329,000	319,000	309,000	288,000	289,000	279,000	269,000	258,000
RECEPCIONES	19,117,470	19,012,347	16,862,001	17,202,000	18,612,000	19,740,000	19,740,000	20,304,000	19,458,000	20,163,000	20,868,000	21,150,000
EN TRANSITO	1,622,440	1,092,685	2,692,292	1,709,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
EN CIRCULANTE	34,490,725	33,825,982	34,892,918	33,863,743	33,477,626	35,461,010	34,583,040	35,158,057	34,433,369	34,895,438	35,229,520	35,427,941
GRUPO	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657	2,166,657
RECEPCIONES ACUM.	919,399	931,558	943,716	955,074	968,032	980,190	992,349	1,004,508	1,016,664	1,028,822	1,040,980	1,053,138
SUMA FIJO	1,247,258	1,235,099	1,222,941	1,210,783	1,198,625	1,186,467	1,174,309	1,162,151	1,149,993	1,137,835	1,125,677	1,113,519
GRUPO	629	629	629	629	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
RECEPCIONES DEPENDIENTES	1,067,504	1,122,704	1,174,926	1,207,000	1,218,000	1,228,000	1,238,000	1,248,000	1,258,000	1,268,000	1,278,000	1,288,000
SUMA	1,068,133	1,123,333	1,175,555	1,207,629	1,219,000	1,229,000	1,239,000	1,249,000	1,259,000	1,269,000	1,279,000	1,289,000
	36,806,116	36,184,334	37,291,434	35,482,155	35,117,251	37,123,477	36,273,349	36,877,208	36,178,362	36,663,273	37,023,205	37,245,460
GRUPO	0	0	2,750,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RENTAS	15,121,414	14,412,724	11,609,988	13,359,988	12,569,000	14,359,988	13,359,988	13,500,000	12,590,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
RENTAS	539,542	612,462	1,766,979	628,242	615,462	615,462	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000
RENTAS	213,913	233,960	228,716	228,716	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496	241,496
	4,000	99,000	91,476	99,000	238,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000	99,000
	74,248	74,248	74,248	74,248	0	0	0	0	0	0	0	0
CIRCULANTE	15,953,117	15,432,394	16,541,407	14,390,194	13,663,958	15,315,945	14,115,484	14,335,496	13,255,496	13,255,496	13,255,496	13,255,496
GRUPO	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715	2,402,715
EVALUACION	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753	140,753
RENTAS ANTER.	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293	10,680,293
RENTAS EN CUR.	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060	7,412,060
	217,178	116,119	114,186	456,140	817,472	1,171,710	1,522,044	1,605,891	2,287,045	2,771,956	3,131,888	3,354,143
	20,852,999	20,751,940	20,750,007	21,091,961	21,453,293	21,807,531	22,157,885	22,541,712	22,922,886	23,407,777	23,767,709	23,989,964
CAPITAL	36,806,116	36,184,334	37,291,414	35,482,155	35,117,251	37,123,477	36,273,349	36,877,208	36,178,362	36,663,273	37,023,205	37,245,460

RENTAS E INVERSIONES.
DOCUMENTOS POR COBRAR.

FLUJO DE EFECTIVO DE ABC, S.A. DE C.V.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199X
(A NUEVOS PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
DISP.INICIAL EN CAJA	3,545,204	1,543,266	2,208,282	2,150,039	2,946,487	1,398,276	2,301,566	1,471,002	1,390,280	2,815,853	3,092,603	3,306,849
INGRESOS POR SERVICIO	5,225,737	4,200,252	6,463,854	6,373,586	6,360,785	6,360,795	6,360,785	6,631,600	6,631,600	6,631,600	6,500,000	6,464,707
OTROS INGRESOS	17,500	177,200	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
PRESTAMOS BANCARIOS	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2,750,000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
SUMA INGRESOS	8,788,441	5,920,718	11,541,836	8,643,604	9,427,272	7,879,051	8,762,351	8,222,602	8,141,880	9,567,453	9,712,603	9,891,556
EGRESOS:												
PROVEEDORES	6,379,130	2,926,273	8,559,649	4,862,167	7,213,424	4,754,829	6,464,279	5,831,921	4,350,932	5,446,959	5,408,326	5,500,000
DOCUMENTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR	108,616	50,294	50,294	50,294	50,294	50,294	50,294	228,000	200,000	240,000	230,000	215,000
GASTOS GENERALES	757,429	735,800	781,955	784,656	765,278	772,372	776,776	772,401	775,095	767,891	767,428	759,409
AMORTIZACN. PREST. BANC.	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	7,245,175	3,712,435	9,391,698	5,697,117	8,028,996	5,577,495	7,311,349	6,832,322	5,326,027	6,474,650	6,405,754	6,474,409
SALDO FINAL EN CAJA	<u>1,543,266</u>	<u>2,208,262</u>	<u>2,150,039</u>	<u>2,946,487</u>	<u>1,398,276</u>	<u>2,301,566</u>	<u>1,471,002</u>	<u>1,390,280</u>	<u>2,815,853</u>	<u>3,092,603</u>	<u>3,306,849</u>	<u>3,417,147</u>

PRESUPUESTO DE UTILIDADES DE ABC, S.A. DE C.V.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199X
 (A NUEVOS PESOS)

	ENERO	FEBREO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	%
VENTAS	4,837,721	3,109,891	6,260,509	5,365,000	5,965,000	5,965,000	5,995,000	6,156,000	6,156,000	6,940,000	5,965,000	5,130,000	69,035,111	100.00
COSTO	<u>3,910,891</u>	<u>2,569,221</u>	<u>5,712,282</u>	<u>4,925,231</u>	<u>4,935,231</u>	<u>4,935,231</u>	<u>4,935,231</u>	<u>5,076,238</u>	<u>5,076,238</u>	<u>5,640,264</u>	<u>4,835,231</u>	<u>4,230,188</u>	<u>56,911,407</u>	<u>82.44</u>
UTILIDAD BRUTA	926,830	540,670	548,227	439,769	1,029,769	1,029,769	1,059,769	1,079,762	1,079,762	1,299,736	1,129,769	899,812	12,123,704	17.56
GASTOS DE OPERACION														
GASTOS FIJOS	528,578	522,045	525,026	530,633	524,035	531,129	535,533	520,835	531,629	535,533	528,165	523,281	6,346,542	9.20
GASTOS VARIABLES	<u>240,082</u>	<u>225,045</u>	<u>259,160</u>	<u>285,254</u>	<u>252,474</u>	<u>252,474</u>	<u>252,474</u>	<u>254,697</u>	<u>254,697</u>	<u>263,569</u>	<u>252,474</u>	<u>241,359</u>	<u>3,022,778</u>	<u>4.38</u>
	768,660	747,090	784,186	795,887	776,509	783,603	788,007	783,632	786,326	799,122	773,659	770,640	9,371,321	13.57
UTILIDAD ANTES IMP.	<u>158,170</u>	<u>(26,430)</u>	<u>375,121</u>	<u>253,882</u>	<u>272,260</u>	<u>265,166</u>	<u>261,762</u>	<u>289,130</u>	<u>293,436</u>	<u>400,614</u>	<u>271,110</u>	<u>129,162</u>	<u>2,752,363</u>	<u>3.99</u>
PUNTO DE EQUILIBRIO	3,723,510	5,431,932	4,013,174	4,048,155	3,933,738	3,906,990	4,020,049	3,946,596	3,895,605	3,912,836	3,949,877	4,123,625	48,155,896	

ABC, S.A. de C.V.

ESTADISTICA DEL COMPORTAMIENTO DEL NIVEL DE INVENTARIOS
PRESUPUESTO DE 199X TONELADAS

<u>MES</u>	<u>INVENTARIO INICIAL PRESUPUESTO</u>	<u>COMPRAS PRESUPUESTO</u>	<u>VENTAS PRESUPUESTO</u>	<u>INVENTARIO FINAL PRESUPUESTO</u>
ENERO	15,659	*1,743	*2,943	14,459
FEBRERO	14,459	*1,915	*3,029	13,345
MARZO	13,345	*2,318	*3,747	11,916
ABRIL	11,916	4,000	3,500	12,416
MAYO	12,416	4,500	3,500	13,416
JUNIO	13,416	4,300	3,500	14,216
JULIO	14,216	3,500	3,500	14,216
AGOSTO	14,216	4,000	3,600	14,616
SEPTIEMBRE	14,616	3,000	3,600	14,016
OCTUBRE	14,016	4,500	4,000	14,516
NOVIEMBRE	14,516	4,000	3,500	15,016
DICIEMBRE	15,016	3,200	3,000	15,216

* CIFRAS REALES

PUNTO DE ORIGEN

ABC, S.A. de C.V.

RESULTADO FISCAL PRESUPUESTO 199X
(Nuevos Pesos)INGRESOS ACUMULABLES:

VENTAS NETAS	69'035,111	
GANANCIA INFLACIONARIA	947,997	
OTROS PRODUCTOS	<u>1'006,238</u>	
TOTAL DE INGRESOS		<u>70'989,346</u>

DEDUCCIONES:

COMPRAS	57'776,160	
GASTOS GENERALES	9'387,393	
PERDIDA INFLACIONARIA	557,309	
DEPRECIACION ACTUALIZADA	280,526	
INTERES DEDUCIBLE	<u>1'210,441</u>	
TOTAL DE DEDUCCIONES		<u>69'211,829</u>

UTILIDAD FISCAL		1'777,517
TASA IMPUESTO I.S.R.		<u>34%</u>
I.S.R. CAUSADO		604,356
P.T.U. DEL EJERCICIO		<u>404,803</u>
UTILIDAD NETA		732,358

ABC, S.A. de C.V.**P.T.U. SEGUN PRESUPUESTO 199X**

TOTAL DE INGRESOS ACUMULABLES	70'989,346	
- GANANCIA INFLACIONARIA	947,997	
+ INTERESES DEVENGADOS A FAVOR	<u>409,000</u>	
TOTAL INGRESOS		72'346,343
DEDUCCIONES		
COMPRAS	57'776,160	
GASTOS GENERALES	9'387,393	
DEPRECIACION CONTABLE	219,211	
INTERESES DEVENGADOS A CARGO	<u>555,547</u>	
TOTAL DEDUCCIONES		<u>67'938,311</u>
BASE PARA P.T.U.		4'408,032
		<u>10%</u>
P.T.U. DEL EJERCICIO		<u>440,803</u>

PERSPECTIVAS DE APLICACION

La administración siendo el medio que nos permite coordinar actividades, con respecto de esta organización, podríamos sugerir que los presupuestos se ajustarán cada trimestre, para no tener que presentarlos en forma tardía, abrir más las fuentes de información del departamento de ventas para por grupo de productos pronosticar nuestras compras y prever cuáles serán nacionales y cuáles de importación, esto es sumamente importante ya que esto implica una serie de costos y gastos diferentes y necesidades de elementos que no se prevén; por otra parte es importante destacar la necesidad de capacitar al personal, hoy en día existen muchos empleados que se encuentran descontentos con su trabajo en ésta y otras compañías, porque entre otros factores lo consideran aburrido o latoso, la capacitación da oportunidad de mejorar la calidad del trabajo, eficientar al personal no es haciendo recortes de éste y saturar a los demás, es sobre todo darles elementos teóricos prácticos para que realicen su actividad en forma ordenada en tiempo y aprovechando recursos. Por otro lado, el factor psicológico que crea la capacitación es la lealtad del empleado para la organización, cuando ésta prevalece existe el deseo de contribuir, y cuando se coopera, la comunicación fluye rica de ideas e inquietudes creativas.

Volviendo al punto de ajustar el presupuesto como necesidad de enriquecerlo y tener un mejor parámetro para medir y evaluar la actividad realizada, es repasar lo que haremos en lo futuro en función de revisar lo que

estamos haciendo hoy, sin duda en forma sencilla es un ejercicio de reingeniería administrativa.

Ya para terminar deseo recalcar que aun cuando la administración se ejerce en toda organización como disciplina de control y autorevisión constante, procura el crecimiento, con esta constante eliminamos malos hábitos como el derroche, el desperdicio, dejando atrás el uso de apreciaciones subjetivas, ocupando en su lugar bases más apegadas a la realidad que nos rodea, encaminadas al logro de objetivos tangibles y las suposiciones son propuestas concretas.

CONCLUSIONES

Desde mi punto de vista el aspecto cultural representa un factor importante para el ejercicio de las actividades intelectuales, artísticas e incluso administrativas. En páginas anteriores me he referido a un tema técnico y en las siguientes deseo recalcar el aspecto de la administración como medio empleado por todo un pueblo para lograr su fin, quiero referirme a los hijos de Abraham (judíos), esto es porque son ellos los que actualmente concentran el mayor poder económico.

Quisiera mencionar que aun cuando han sido un pueblo perseguido, acosado e incluso sacrificado cruelmente y no contando con un territorio oficial, son ellos los que manejan importantes sectores de la industria y lugares estratégicos en las finanzas, existiendo antecedentes desde la Edad Media de su fama de prestamistas y aún hoy lo siguen siendo, formando parte de instituciones de crédito.

Este pueblo actualmente se encuentra integrado por aproximadamente 18 millones de personas alrededor del mundo, cuyo único vestigio físico de su pasado como cultura ancestral es el Muro de las Lamentaciones, situado en Israel, lugar al cual asisten a orar, manteniendo vivas y constantes sus costumbres. Además las han protocolizado, definiendo claramente su objetivo fundamental: Gobernar al mundo, e incluso han definido cuáles serán los medios para logra tal fin, es decir, han diseñado un plan a muy largo plazo, el cual han cuidado observar ya por muchos años.

Ellos, a pesar de haber pasado por horrores de persecución, guerras y rechazo social, guardando un rencor por ello e incluso desprecio, tan sólo desean gobernar y no el sacrificio o dolor del resto de la sociedad.

El administrar implica coordinar actividades para lograr un fin, ellos estando dispersos por el mundo guardan una estrecha relación entre ellos mismos, relacionando sus negocios y actividades encaminadas a su fin, para lo cual observan, entre otros muchos aspectos, los siguientes:

- Acrecentar su poderío económico por medio de uniones matrimoniales con mujeres adineradas.
- Convertir en adeptos a la masonería judía a los más posibles.
- Conseguir administradores serviles.
- Ayudarse incondicionalmente, si alguno de ellos fuese llamado ante algún tribunal, sus hermanos de religión tienen la obligación de ayudarlo, siempre y cuando haya observado las costumbres de su pueblo.
- Normar su vida social, prohibiendo los amantes entre ellos, si los hubiera tendrán que ser no judíos para no debilitar su sociedad.

Medios por los cuales lograrán su fin, algunos de ellos son los siguientes:

- Manejarán las masas aprovechándose de la envidia y del odio, alimentados por la opresión y las necesidades.

- Buscarán controlar los medios de comunicación para provocar el caos.
- No les interesa cambiar la geografía actual de los países, tratarán de fomentar la corrupción de los gobiernos, para que éstos acudan a ellos por préstamos, instrumentados de tal forma que sean impagables.
- Provocarán conflictos sociales, por medio de sectas religiosas, que tratarán de ridiculizar a la fé Cristiana.
- Crearán filosofías falsas para confundir al mundo, una de ellas el socialismo, teoría creada por Marx, de origen judío, que comienza su obra alabando al capitalismo, no da soluciones a los males o defectos de éste, crea una teoría que hoy hemos visto caer y que los países que la practicaron, tienen entre otros muchos problemas, los étnicos religiosos.
- Tratarán de ubicarse en puntos claves de las finanzas, la educación y la industria.
- El liberalismo económico será fundamental para propiciar el caos mundial.
- Se apoderarán del oro, ya que en sus palabras, es el metal que en todas las épocas el hombre ha deseado y ternido.

Los aspectos antes citados y muchos más se encuentran contenidos en un libro titulado "Los Protocolos de los Sabios de Sión". En esos protocolos se resalta además la importancia de conservar la unidad como

pueblo, los disciplina para observar sus costumbres, el sentido que le darán a su gobierno de justicia y lo que implica el poder, el cuidado en el manejo de los recursos. Recordemos que para que exista una entidad deben de haber recursos humanos, capital y que sean administrados.

Por otra parte, ya para concluir considero que ellos ejercen la administración como pueblo, hábil en el manejo de las circunstancias naturales y provocadas por ellos.

ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS

Balance General: Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija, pasada, presente o futura, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la Contabilidad, así mismo, concesiones contables y juicios personales.

Consistencia: Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

Contabilidad: Es una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa en unidades monetarias de las transacciones que realiza una empresa u organización, y/o ciertos eventos económicos que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones de carácter financiero en relación al ente organizado.

Contabilidad Administrativa: La identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información, que ayuda a los ejecutivos a cumplir los objetivos de la organización. También se le conoce como Contabilidad interna.

Contabilidad Financiera: Informes al exterior, con énfasis en los aspectos históricos, de custodia y de administración de la contabilidad.

Contabilidad Fiscal: El Estado, con base en su autoridad y a través de las diversas leyes impositivas y reglamentos respectivos, establece los criterios y

reglas que deben ser observadas para elaborar la información contable para determinar con cuánto debe contribuir una entidad en particular al sostenimiento del gasto público.

Contaduría: Es la disciplina social, de carácter científico, que logra, obtiene, aplica y controla (Contabilidad); verifica (Auditoría); información financiera (Finanzas); respecto a transacciones de este tipo, realizadas por las entidades, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso.

Comunicación: Es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Costo: Suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.

Desarrollo: Concepto filosófico que pone en relieve el carácter de los cambios que ocurren en el mundo. Este concepto expresa el carácter irreversible de todo cambio.

Dualidad económica: Esta dualidad se constituye de:

- 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines,
y
- 2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades.

Entidad: La actividad económica es realizada por entidades identificables, las constituyen combinaciones de Recursos Humanos, Recursos Naturales (materiales) y Capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consumación de los fines de la entidad.

Estado Financiero: Documento que muestra la situación económica de una entidad, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada, presente o futura, o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales.

Estado de Resultados: Estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro.

Flujo de Fondo: Estado financiero que nos muestra el origen de los fondos de una empresa, así como las aplicaciones que hicieron de los mismos en dos o más períodos o ejercicios determinados, pasado, presente o futuro.

Gasto: Parte alicuota del costo.

Importancia Relativa: La información que aparece a los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

Método: Procedimiento para la acción práctica y teórica del hombre que se orienta a asimilar un objetivo. En la producción se trata del procedimiento que se utiliza para elaborar las cosas, etc., en la ciencia, el modo de alcanzar nuevos resultados en el pensamiento.

Negocio en Marcha: La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos y/o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y sólo serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

Período Contable: Registrar las operaciones efectuadas en un lapso, en el mismo ni más ni menos.

Políticas: Son guías de acción que reflejan los objetivos fundamentales de la entidad y que proporcionan los lineamientos para realizar la acción en toda la entidad.

Principios de Contabilidad: Son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los Estados Financieros.

Procedimientos: Pasos a seguir para realizar las operaciones.

Programas: Señala los recursos y elementos para lograr los objetivos, establece el tiempo.

Realización: La Contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Revelación Suficiente: La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Técnica: Sistema de objetos creados por el hombre y que son indispensables para la realización de su actividad. Es creada con base en el conocimiento y la utilización de las fuerzas y leyes de la naturaleza y se plasman en ella las funciones y hábitos de trabajo, la experiencia del hombre.

Valor Histórico Original: Las transacciones y eventos que se cuantifican en Contabilidad, deben registrarse según las cantidades de efectivo que se afectan o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que las hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

BIBLIOGRAFIA

Baena Guillermina

Manual para elaborar trabajos de investigación documental

Editores Mexicanos Unidos

Segunda reimpresión, México 1985.

Del Río González Cristóbal

Costos F. Históricos

Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

Tercera edición, México, D.F. 1988.

Donnelly James

Gibson James

Ivancevich John M.

Fundamentos de Dirección

Lteha, México 1990.

Flores de Gortari Sergio

Orozco Gutiérrez Emiliano

Hacia una comunicación administrativa integral

Editorial Trillas, Décima quinta reimpresión,

México, D.F. 1988.

Fosster George

Homgren Charles T.

Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial

Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A.

Sexta edición, México 1990.

Neuner John J.W.

Deakin III Eduard B.

Contabilidad de costos, principios y práctica

Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A.

de C.V., México 1983.

Perdomo Moreno Abraham
Análisis e interpretación de Estados Financieros
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
Décima quinta reimpresión, México, D.F. 1990.

Welsch Glen A.
Presupuestos, planificación y control de las utilidades
Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V.

Varios Autores
Diccionario Marxista de Filosofía
Encuadernaciones Finas, México, D.F. 1984.