

243
2el.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“EL DESEMPEÑO DEL EJECUTIVO FINANCIERO Y
LA IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
RADIOCOMUNICACIONES”**

T E S I S

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

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS REGULATORIOS

DR. JUAN CARLOS TORRES
DIRECTOR DE LA F.E.S. CUAUTITLAN
P.R. E. S. C. T. L.

ATIN: 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 solicitar a usted una resolución en merito:

"EE. de la F. E. S. Cuautitlan, Licenciado en Ingeniería y la implantación de un curso de especialización en una empresa del sector radiocomunicaciones"

que presente al presente: Dalia Tzejo Dizegra
con número de cuenta: 7205365-9 para obtener el TÍTULO de
Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE,
"POR MI PAZ HÁBLAN EL ESPÍRITU"
Cuautitlan Tzucilli, Edo. de Mex., a 27 de Agosto de 1997.

PRESIDENTE: L.C. Jorge López Marín
VOCAL: L.C. Mario López
SECRETARIO: L.C. Daniel Herrera García
PRIMER SUPLENTE: L.C. Teresita Hernández Martínez
SEGUNDO SUPLENTE: C.P. Fermín González Camarero

A Adriana y Omar.

Como un reconocimiento al gran amor que nos une y que nos ha mantenido juntos en las buenas y en las malas. A mi pequeño hijo por mostrarnos el milagro de la vida hecho realidad.

A mis padres.

Porque ahora más que nunca
comprendo, que la misión de ser
padres implica un extenuante
esfuerzo. Y que no existen palabras
suficientes para agradecer su callada
y noble labor.

Al profesor Daniel Herrera

Mil gracias por su paciencia y ayuda desinteresada, debo reconocer que sin sus consejos y participación, este proyecto no hubiera llegado a buen fin.

A la partida doble

Quién iba a decir que un concepto de extrema sencillez y de naturaleza tan obvia, daría tanto de que hablar.

ÍNDICE

Capítulo		Página
	INTRODUCCIÓN	
1	El desempeño del ejecutivo de finanzas en las organizaciones.	
	1.1 Definiciones de finanzas.	2
	1.2 Áreas de actuación del ejecutivo financiero	3
	1.2.1 Nuevas tendencias de orientación de las funciones financieras.	12
	1.3 Participación de finanzas en el proceso de control presupuestal	14
2	Aspectos generales de los presupuestos.	
	2.1 Definición de presupuesto	18
	2.2 Clasificación de los presupuestos	19
	2.3 Secuencia de la elaboración de los presupuestos.	22
	2.4 Beneficios derivados de los presupuestos	24
3	Control presupuestal.	
	3.1 Definición de Control presupuestal.	26
	3.1.1 Principios del control presupuestal.	28
	3.2 Técnicas específicas de control presupuestal.	31
	3.2.1 Análisis de variaciones.	32
	3.2.1.1 Análisis de la variación en la utilidad bruta o contribución marginal.	34
	3.2.1.2 Análisis de la variación de gastos de operación y otros gastos e ingresos	45
	3.2.1.3 Análisis de las variaciones financieras	46

INTRODUCCIÓN

El medio ambiente en que se desarrollan las compañías actualmente, tiene una característica común todas las actividades, relacionadas con metas, objetivos, distribución de recursos, logros y fallas, se expresan en un lenguaje financiero, en adición a esta idea, se puede decir que una necesidad básica en nuestros días es contar con información financiera objetiva y fundamentada que permita analizar el entorno para tomar decisiones que se adecuen a los planes de crecimiento expansión o permanencia en el mercado que se hayan fijado El buen desempeño del ejecutivo financiero, determinará en muchos casos el éxito o fracaso de los planes establecidos así como una adecuada distribución de recursos

Los esfuerzos de la gerencia de finanzas enfocados a la implementación de un sistema de control presupuestal, deben ser planteados, en forma accesible y dando los elementos necesarios de comunicación entre las distintas áreas de la compañía, que ayuden a generar un ambiente de cooperación, participación y retroalimentación para la obtención de las metas comunes

La Dirección, a través del control presupuestal cuenta con una valiosa herramienta para la toma de decisiones y difícilmente podría encontrar sustituto, por otra parte, el mejor entendimiento de los objetivos que persigue el control presupuestal así como de las herramientas que se utilizan para determinar los planes generales de acción, provocará un mejor enfoque de los recursos y oportunidades que se presenten en el ambiente real de operación, y un panorama más amplio que reforzará los elementos de control y previsión de posibles desviaciones provocadas por un ambiente socioeconómico cambiante

1.- El desempeño del ejecutivo de finanzas en las organizaciones.

1.1 Definiciones de finanzas.

Una de las constantes de nuestros tiempos es el uso de términos numéricos para representar situaciones reales y tentativas del acontecer económico personal e institucional, cada vez son mas las personas que se enfrentan diariamente a una serie de mensajes relacionados al acontecer financiero, los cuales de alguna manera u otra llegan a tener repercusión en otras áreas de desarrollo. No obstante que el término finanzas encierra en sí un gama muy amplia de actividades, a continuación se darán algunas definiciones que ayudaran a obtener un concepto más concreto

"El vocablo "finanzas" se ha incorporado a nuestro lenguaje por via de una adaptación o asimilación de la voz francesa "finance". Por el gran Dictionaire Universel P. Larousse nos enteramos de su etimología. Se dice allí que dentro de la ciencia filologica francesa es mayormente aceptado que el vocablo "finance" es una derivación del viejo verbo "finer", pagar, que a su vez provendría del latin "fenus", "faenus": el producto, el interés del dinero." ¹

" El concepto tradicional de finanzas, es el que dice que "las finanzas tienen por objeto la maximización de los recursos de la empresa", entendiéndose por maximización, la consecución de los recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos mas productivos o rentables y tratando de disminuir al minimo el riesgo de su aplicación". ²

"Las finanzas son un cuerpo de hechos, principios y teorías relacionadas con la búsqueda (por ejemplo, de prestamos) y la utilización del dinero por individuos, negocios y gobiernos. Las finanzas tratan de cómo los individuos dividen su ingreso entre consumo (comida, vestido, etc.) e inversión (acciones, bonos, propiedad raíz, etc.), cómo escogen

¹ BASAQAÑA, Eduardo J., Norberto Bruno, Roberto Gonzalez Dasil. Temas de Administración Financiera, 3ª ed. Argentina, Ediciones Maschi, 1992, p. 1.

² HAJME LEVY, Luis. Planación financiera en la empresa moderna, México, Ediciones Fiscales ISEF, S.A. 1992, p. 25.

entre oportunidades de inversión disponibles, y cómo consiguen el dinero para asegurarse un consumo o inversión aumentados”³

“ Por si mismo, el concepto de finanzas se puede resumir como el “hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos”.⁴

“Conjuntando los conceptos anteriores, finanzas en las empresas es la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa”⁵

1.2 Áreas de actuación del ejecutivo financiero.

Cuando la administración financiera emergió como campo separado de estudio a principios de este siglo, se daba un énfasis especial a los aspectos legales de las fusiones, a la formación de nuevas empresas y a los diversos tipos de valores que las empresas podían emitir para obtener capital. Durante la depresión de los años treinta, el énfasis se centró en las bancarrotas y las reorganizaciones, sobre la liquidez corporativa y sobre las regulaciones de los mercados de valores. Durante los años cuarenta y a principios de los cincuenta, las finanzas aun se enseñaban como materia descriptiva y de tipo institucional, la cual era visualizada más bien desde el punto de vista del analista externo que desde el punto de vista de la administración. Sin embargo, un cierto movimiento encaminado hacia el análisis teórico empezó a manifestarse durante los sesenta y el foco de atención de la administración cambió y se centró en aquellas decisiones administrativas que se

³ SCHALL, Lawrence, Charles W. Haley. Administración Financiera, México, Mc Graw Hill, 1983, p. 12

⁴ HAINÉ LEVY, Luis, Op. cit., p. 23

relacionaban con la elección de activos y pasivos que maximizarán el valor de la empresa. El énfasis sobre la valuación continuó hasta la década de los ochenta, pero el análisis se amplió a efecto de incluir 1) la inflación y sus efectos sobre las decisiones de negocios, 2) la desregulación de las instituciones financieras y la tendencia resultante hacia la creación de compañías de servicios financieros de gran tamaño y ampliamente diversificadas; 3) el notable incremento que se observó tanto en el uso de las computadoras para el análisis como en las transferencias electrónicas e información, y 4) la creciente importancia de los mercados globales y de las operaciones de negocios. Las dos tendencias más importantes que se observarán durante los años noventa probablemente estarán dadas por la continua globalización de los negocios y por un mayor incremento en el uso de la tecnología de las computadoras en conjunto con un creciente desarrollo de las redes de comunicación.

Este breve marco de referencia histórico, nos servirá para ubicar las áreas de desarrollo o actuación del ejecutivo financiero como una pieza clave en las organizaciones de hoy, podemos empezar por decir que en la actualidad el proceso que se sigue para la toma de decisiones es mucho más integral y que el ejecutivo financiero generalmente tiene una responsabilidad directa en la planeación y control de las operaciones. Es decir, "la tarea del ejecutivo financiero consiste en adquirir y usar fondos con miras a maximizar el valor de la empresa" ⁵

Para lograr este objetivo, sus esfuerzos se enfocan a cuatro áreas básicas o tradicionales como a continuación se muestra:

- Preparación de pronósticos y planeación
- Toma de decisiones de inversión y financiamiento.
- Coordinación y control
- Uso eficiente de los mercados de dinero y de capitales.

⁵ HAIME LEVY, *Las Op. cit.*, p. 25

⁶ WESTON, J. *Fred Fundamentos de administración financiera*, 10 ed., México, Mc Graw Hill, 1993, p. 11.

Como complemento a este primer bosquejo de las áreas de actuación del ejecutivo financiero, a continuación se presenta la definición emitida por el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C.

"Es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y , por lo tanto, miembro del grupo de Dirección General de la misma. Como tal participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea a aquellos proyectos o segmentos de la misma (productos-mercados) que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad

Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la tesorería, la contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación. Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa"⁷

Asimismo, el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. contempla que el ejecutivo en finanzas debe cubrir, por lo menos, las siguientes funciones básicas

A) TESORERÍA

1. Objetivos, políticas y planes financieros

Propone objetivos y políticas financieras sobre inversiones permanentes, de capital de trabajo, de administración de fondos y de fuentes de obtención de recursos. Analiza y sugiere el nivel de apalancamiento de la empresa en función de los riesgos de operación y financiero.

⁷ AGÜERO AGUIRRE, Mario de. El ejecutivo de finanzas ante la empresa y su ámbito, México, I.F.E. S.A. , 1987, p. 27.

Coordina e integra, con base en los planes, los requerimientos de recursos financieros de acuerdo con los objetivos de rendimiento, liquidez, riesgo y nivel de apalancamiento

2. Relaciones con inversionistas

Mantiene relaciones permanentes con accionistas, banqueros, inversionistas, casas de bolsa y, en general, los intermediarios financieros, a fin de facilitar la obtención del capital requerido (capital de riesgo y deuda), en los montos y plazos necesarios para la ejecución y cumplimiento de los planes de operación y programas de expansión

3. Obtención de recursos

Negocia la obtención de los recursos financieros necesarios en los mercados financieros o directamente con los inversionistas, celebrando los convenios, contratos y programas correspondientes y para ello se mantiene informado sobre las condiciones de los mercados financieros nacionales e internacionales, costos de dinero, liquidez e instrumentos disponibles, así como sobre mercados cambiarios

4 - Administración de capital de trabajo

Promueve una eficiente administración del capital de trabajo, proponiendo políticas generales y particulares a este respecto, y establece sistemas de administración de efectivo, niveles de inventarios y políticas de crédito y cobranzas, así como de pasivos de corto plazo que permitan optimizar el uso de los recursos financieros

5. Inversiones

Con base en planes de la empresa, cuantifica requerimientos de inversiones y determina necesidades de recursos. Analiza alternativas de obtención de recursos con base en las prioridades asignadas y programas establecidos, gestiona su obtención y los administra,

evaluando rendimientos, liquidez, riesgos financieros y cambiarios de los recursos asignados a cada proyecto o segmento de la empresa (producto-mercado)

6. Administración de riesgos

Identifica áreas y actividades sujetas a riesgos de pérdidas. Cuantifica, evalúa y propone políticas de administración de riesgos en términos de su eliminación, reducción y transferencia (seguro), coordinando y desarrollando esta función.

7. Planeación fiscal

Propone y coordina la política fiscal de la empresa, buscando minimizar la carga fiscal y cumpliendo con las leyes respectivas

Es responsable de la administración de esta política, y establece procedimientos para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y tenga una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.

8. Relaciones gubernamentales

Mantiene relaciones y comunicaciones con funcionarios de las dependencias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal. establece políticas y procedimientos formales y los controles necesarios en todo lo relacionado con la preparación y envío de información a dependencias gubernamentales.

B) CONTRALORÍA

I. Registro e información de los resultados de la operación y de la situación financiera.

Establece los registros y sistemas que permitan obtener, veraz y oportunamente, la información financiera sobre los resultados de operación y posición financiera de la empresa, de tal manera que el proceso de toma de decisiones pueda ser llevado a cabo contando con información confiable y útil

Se asegura de la oportuna y correcta presentación de los estados financieros y de su correcta interpretación

2. Coordinación e integración de los presupuestos

Coordina e integra los presupuestos de la empresa en todo lo referente a ingresos, costos, gastos e inversiones, con base en la definición y objetivos de la planeación y necesidades de control presupuestal

3. Control presupuestal

Compara los resultados y la situación financiera con los presupuestos de operación, financieros y programas de inversiones, analizando desviaciones y desarrollando pronósticos y estimados, con base en las acciones correctivas y supuestos del ámbito socioeconómico establecidos por el cuerpo de dirección.

4. Sistemas y procedimientos

Establece, desarrolla e implementa los sistemas y procedimientos de registro y control de las operaciones financieras que salvaguardan los activos de la empresa, estableciendo programas permanentes de revisión de estos sistemas a fin de adaptarlos a las condiciones cambiantes del crecimiento, expansión y diversificación de la empresa.

5. Auditoría interna

Implementa programas de la auditoría financiera, administrativa y operacional para evaluar la vigencia, viabilidad y cumplimiento de la política, normas, sistemas y procedimientos, así como salvaguardar y proteger la integridad de los activos propiedad de la empresa.

6. Relaciones con auditoría externa

Coordina y mantiene comunicación con los auditores externos para que la auditoría externa se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades de la empresa, estableciendo el enlace entre auditoría externa e interna, en la búsqueda de mayor eficiencia y menor costo de esta actividad.

7. Cumplimiento de obligaciones fiscales

Tiene a su cargo el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales de acuerdo con la planeación fiscal establecida.

C) COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA PLANEACIÓN

1. Coordinación e integración

Coordina e integra las actividades de planeación de corto y largo plazo; asimismo, la definición de estrategias, objetivos, políticas y programas, traducidos en planes de operación, inversión y financieros.

2. Optimización de recursos

Propone sistemas y métodos de planeación que tiendan a la optimización en el uso de todos los recursos, o sea, en términos de productividad, estableciendo sistemas y métodos

de simulación y pronósticos y estimados, para actualizar planes en función a los cambios tanto externos como internos

3. Evaluación de resultados

Mide y evalúa resultados y desviaciones a los planes y programas y sugiere acciones correctivas y establece métodos de control y seguimiento en la ejecución de los planes aprobados.

4. Condiciones del entorno

Analiza y evalúa constante y permanentemente condiciones del ámbito socioeconómico-político y su impacto en las operaciones y planes de la empresa. Sugiere escenarios con base en diferentes supuestos del entorno socioeconómico-político para efectos de planeación estratégica.

D) INFORMÁTICA

1. Coordinación e integración

Coordina e integra con los usuarios las necesidades de información de las diferentes áreas operativas y de apoyo, y a los diferentes niveles, en cuanto a características, contenido y periodicidad de los informes requeridos por el proceso de toma de decisiones y control operacional y financiero de las actividades que realiza la empresa.

2. Implantación de sistemas de información

Propone, desarrolla e implanta sistemas integrales de información de los aspectos internos y externos relacionados con las actividades de la empresa.

3. Procesamiento de la información

Coordina, integra e implanta la captura, procesamiento y reporte de informes para el proceso de toma de decisiones y control de las operaciones

E) AUDITORIA INTERNA

Implanta programas de trabajo de auditoría financiera y operacional, enfocando su actividad a revisar el cumplimiento del control interno establecido, verificando y evaluando:

- La eficiencia, amplitud y aplicación de los controles contables, financieros y de operación.

- La salvaguarda de los activos

- La exactitud, confiabilidad y oportunidad de la información contable y financiera

- La adhesión a los planes, políticas y procedimientos, leyes y reglamentos prescritos

- El cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal.

Lo anterior tiene como objetivo fundamental el de colaborar con los funcionarios responsables de la dirección y la administración de la empresa, proporcionando análisis, evaluaciones y recomendaciones en relación con las actividades revisadas.⁸

⁸ HAJME LEVY, *Law, Op. cit.*, p. 28 - 32

1.2.1. Nuevas tendencias de orientación de las funciones financieras.

Las labores del ejecutivo financiero operativamente convergen en la tesorería y en la contraloría, sin embargo, dados los esquemas económicos actuales en el marco de globalización y regionalización de las actividades empresariales y con la finalidad de cumplir con el objetivo que se le ha encomendado, el ejecutivo de finanzas se ha visto presionado a cambiar su papel tradicional enfocando sus esfuerzos a las siguientes actividades

a) Planeación estratégica de la empresa

La idea central de la colaboración del ejecutivo financiero en el proceso de planeación estratégica es que éste debe contemplar la valoración del efecto financiero en los programas propuestos y evaluar situaciones relativas a: capital requerido, rentabilidad, punto de equilibrio, efecto del proyecto sobre la posición financiera de la empresa, etc

b) El acercamiento hacia las áreas operativas de la empresa.

Para entender mejor a la empresa y conocer integralmente los impactos que sus decisiones financieras tienen sobre el resto de la empresa.

c) Aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de la empresa y del posicionamiento en el mercado.

Deberá centrar su atención en el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios como una medida tendiente a mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado y así maximizar el valor de la empresa

d) La generación de nuevas medidas de desempeño global de la empresa que reflejen mas fielmente el comportamiento real de la misma.

- Medir y reportar las tendencias de la productividad y hacer estos datos entendibles para la compañía.
- Diseñar nuevas medidas de desarrollo
- Comparar las nuevas medidas de productividad con las de la competencia y con los estándares mundiales
- Cambiar su contabilidad de costos hacia un verdadero sistema de administración de costos.
- Determinar una nueva manera de evaluar las decisiones de las inversiones hechas en los procesos de manufactura asistidos por computadora

e) La creatividad financiera

f) El ejecutivo de finanzas debe poseer habilidades administrativas y de comunicación.

g) Su obligación de mantenerse actualizado y capacitado

h) Su papel en el desarrollo de productos exitosos.

i) La generación de medidas de competitividad de la empresa.

j) Búsqueda e identificación de las nuevas fuentes de financiamiento para la empresa.

k) Habilidades de mediador entre los posibles conflictos entre administradores y accionistas

l) La habilidad de ser flexible y adaptable al cambio

- m) La labor de delegación de las actividades operativas de la función financiera
- n) Su papel en la tecnología de la información.
- ñ) Establecimiento de las políticas fiscales y de planeación financiera a largo plazo de la empresa.
- o) El conocimiento de la volatilidad y nivel de las tasas de interés
- p) Su papel activo en las negociaciones de la empresa, incluyendo fusiones, adquisiciones y contratos
- q) La responsabilidad de involucrar a los miembros no financieros de la empresa en funciones y actividades financieras

"Como se puede observar, la importancia del ejecutivo de finanzas en la empresa es relevante, dada la diversidad de funciones que abarcan casi la totalidad de las áreas de la empresa, sobre todo en lo concerniente a la planeación, salvaguarda del patrimonio, administración y control de todas las operaciones de la organización. El ejecutivo de finanzas es piedra angular en la administración, operación y crecimiento de la empresa"⁹

1.3 Participación de finanzas en el proceso de control presupuestal.

La aplicación del ejecutivo financiero dentro de las organizaciones, tiene una amplia gama de actividades o funciones, las cuales de acuerdo a algunos autores se pueden resumir en

⁹ HAIME LÉVY, *Laos, Op. cit.*, p. 32

forma tradicional, en tesorería y contraloría. Es en esta última que se encuentran ubicadas la coordinación e integración de los presupuestos y el control presupuestal. No obstante que para la implementación de un sistema de control presupuestal pueden intervenir diversos profesionistas tanto internamente como a nivel de asesoría externa, bien puede decirse que, "el mejor habilitado para desarrollar la función de director, coordinador o presidente del comité de control presupuestal es el contralor, por ser el ejecutivo financiero por excelencia"¹⁰

Es al director de presupuestos a quien se confía la labor de asesoramiento y asistencia técnica al personal de la línea de mando en el desarrollo y ejecución del plan propuesto, es decir, no es el director de presupuestos quien preparará los presupuestos, su responsabilidad se limita a la asesoría y supervisión de los respectivos ejecutivos a cargo de las operaciones.

A continuación se presenta lo que en forma genérica se consideran las tareas a desarrollar por el ejecutivo de finanzas en su papel de coordinador o director del comité de control presupuestal

1. Asesorar al ejecutivo en jefe, a los comités apropiados de la alta dirección y a otros funcionarios sobre todos los aspectos del programa de planeación y control
2. Recomendar los procedimientos de planificación y control de los beneficios y los requisitos técnicos de cada componente del programa
3. Asumir la responsabilidad en cuanto a la organización del programa y los calendarios necesarios para hacer que funcione.
4. Proporcionar supervisión técnica en cuanto a todos los aspectos del programa de planificación y control de las utilidades
5. Diseñar y recomendar los modelos o formularios, los cuadros y los informes esenciales pertinentes al programa.
6. Supervisar la preparación y revisión del manual de planificación y control y otros materiales afines para su aprobación por el ejecutivo superior.
7. Proporcionar análisis de los costos e ingresos pasados y futuros, a los ejecutivos interesados

¹⁰ PANIAGUA, Victor M., Sistema de control presupuestario, 3 ed. México, IMCP, A.C., 1994, p. 30.

8. Traducir ciertas decisiones preliminares de política a su efecto financiero posible o alterno sobre las operaciones futuras.
9. Preparar informes de resultados por responsabilidades y otras clasificaciones pertinentes
10. Analizar e interpretar las variaciones entre las metas reales y planeadas.
11. Realizar el trabajo administrativo especificado que se relacione con el programa.
12. Realizar , a solicitud, diversos análisis estadísticos que se relacionen con el programa
13. Recibir los planes provisionales y transmitirlos a los ejecutivos apropiados para su revisión y corrección
14. Organizar, coordinar y celebrar sesiones apropiadas de adiestramiento y conferencias relacionadas con el programa
15. Reproducir y distribuir de acuerdo con las instrucciones del ejecutivo principal, los distintos componentes de los planes ¹¹

¹¹ WELSH, Glenn A., Ronald W. Hinton. Presupuestos planeación y control de utilidades . 5 ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1990, p. 88.

2.- Aspectos generales de los presupuestos.

2.1 Definición de presupuesto.

Antes de formular una definición de presupuesto, es importante delimitar su participación dentro del proceso administrativo y especialmente en las fases de planeación y control, puesto que es en éstas donde adquiere mayor relevancia

La planeación como primera etapa del proceso administrativo, puede definirse de la siguiente manera " es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados. Es determinar por adelantado lo que se va a hacer y como se va a hacer "12

Por lo tanto en la fase de planeación, se encuentra al presupuesto como un plan formal, que expresa un curso de acción en términos cuantitativos y que representa las expectativas razonables para un periodo predeterminado. Los presupuestos coordinan la utilización de recursos y las actividades de personas y unidades dentro de la empresa, de esta manera ayudan a lograr el resultado deseado y permiten poner los planes por escrito asignándoles números.

A través de los presupuestos, la planeación dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento que le permitirá la realización de sus objetivos, para tal efecto, requiere de una buena organización que identifique y liste las actividades a seguir, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, definiendo claramente el grado de autoridad y responsabilidad. Consecuentemente se hace necesario el establecimiento de líneas de comunicación para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa

12 TERRY, George R., Principios de administración, 3 ed. México, CECSA, 1980, p. 202.

Una vez que el presupuesto se ha puesto en marcha, se debe verificar que la planeación está produciendo los resultados esperados. Es en este momento, durante la fase de control, que se evalúan los resultados comparándolos con los patrones o modelos establecidos en el presupuesto, de manera que se tomen las decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia significativa, con el fin de minimizar hasta donde sea posible éstas desviaciones.

Habiendo observado los conceptos anteriores, se puede concluir que, "El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa, es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un arma para limitar los gastos, es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa"¹³, o en forma más concreta, el presupuesto es, "la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos"¹⁴.

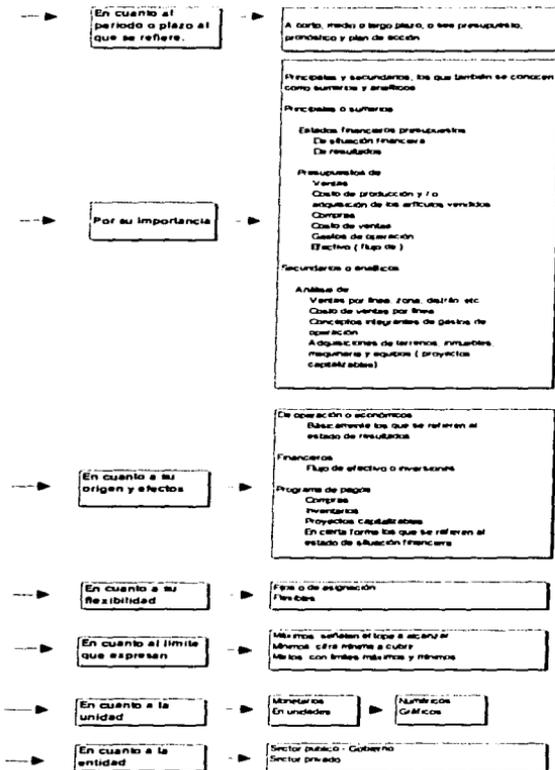
2.2 Clasificación de los presupuestos.

La cantidad y tipo de presupuestos que se pueden aplicar en una empresa depende en gran medida de la magnitud de la misma así como de la rama de actividad en la que se encuentre, para darnos una idea, se presenta el siguiente cuadro de clasificación.

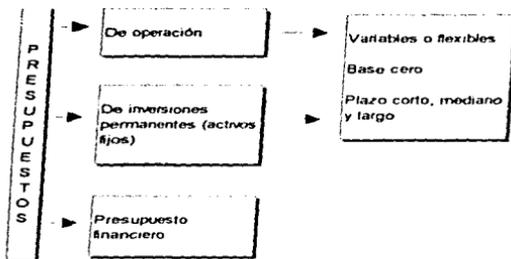
¹³ HAJME LEVY, *Lata*, Op. cit., p. 110

¹⁴ BURIBANO RUIZ, Jorge E., *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos*, México, Mc Graw Hill 1992, p. 9.

CLASIFICACION DE PRESUPUESTOS



En forma más concreta se puede tomar la siguiente clasificación, la definición de cada una de ellos se comenta más adelante



Presupuesto de operación Es el de utilización más frecuente y debe ser preparado tomando como base la estructura de la organización involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el presupuesto. Como su nombre lo indica, en este tipo de presupuestos se predeterminarán las operaciones de la empresa, en otras palabras, ventas, compras, gastos, mano de obra, etc. hasta llegar a la utilidad o pérdida presupuestada.

Presupuesto de inversiones permanentes También se le conoce como presupuesto de capital y está relacionado con la adquisición, venta y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del de operación, incorporando su resultado al presupuesto financiero y de operación. Para elaborar este presupuesto se debe justificar la inversión a través del análisis y evaluación de proyectos de inversión.

Presupuesto financiero Es la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por esto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la empresa. En este presupuesto se

pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y las necesidades probables de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo, o bien, la amortización parcial o total de los créditos bancarios, así como las nuevas aportaciones de capital que se pueden requerir

2.3 Secuencia de la elaboración de los presupuestos.

Debido a la estrecha interrelación que guardan el conjunto de presupuestos que integran el plan maestro, se hace necesario un orden o encauzamiento para el buen desarrollo de este. Esta función de coordinación generalmente se encomienda a un director de presupuestos o un comité presupuestal, los resultados que se obtienen a través de un comité son más benéficos debido a que existe una participación directa de cada área integrante de la organización. Este comité determinará los objetivos, políticas y predicciones en cuanto a volumen de operaciones, penetración, ingreso neto por el año, rendimiento, posición financiera, inversiones de capital y otros factores importantes, todos ellos soportados por análisis y pronósticos sobre el mercado, los precios y los costos en general, es decir, determinará y distribuirá los lineamientos generales que deberán seguirse y coordinará los diversos presupuestos preparados, en forma separada, por las unidades organizacionales, resolviendo en caso requerido, las diferencias que surjan entre ellas

La secuencia de la elaboración de los presupuestos se inicia generalmente con la distribución a cada jefe de división o área de las perspectivas económicas y sus posibles repercusiones en el ámbito de la compañía, las cuales pueden ser formuladas por personal interno o economistas especializados. A partir de este momento cada uno de los jefes de área o responsable del presupuesto se aboca a la consecución de los elementos informativos que le permitan evaluar los rendimientos anteriores o históricos y consecuentemente las posibilidades futuras que se reflejaran en presupuestos que serán presentados al comité para su evaluación y aprobación.

En forma general la elaboración de los presupuestos incluidos en el plan maestro siguen una secuencia determinada como la que se presenta a continuación

1.- Deberá elaborarse en primer término el presupuesto de ventas, puesto que de la información que este proporciona dependerán los presupuestos de operación y financieros.

2.- Elaboración de los presupuestos de operación, tales como gastos generales, de administración y ventas, costo de producción, costo de mercancías, etc

3.- Determinación, en caso de requerirlo del presupuesto de inversiones capitalizables

4.- De acuerdo a la información proveniente de los presupuestos mencionados en los puntos anteriores se elabora el estado presupuestado de entradas y salidas de efectivo

5 - Elaboración del estado de resultados presupuestado

6.- Por último se elabora el estado de situación financiera correspondiente al periodo presupuestal.

A partir del punto 4 es preciso que el comité revise los planes presupuestados tomando en cuenta:

a) Apego a la realidad

b) Compatibilidad con los objetivos de la compañía y con los planes de otros sectores de la organización.

c) Factibilidad en relación a las posibilidades financieras, de mercadotecnia y fabricación de la compañía

El propósito de este proceso es proponer, discutir y revisar los presupuestos tentativos una y otra vez en su ruta ascendente hacia la aprobación final.

2.4 Beneficios derivados de los presupuestos.

Fundamentalmente, los presupuestos son una herramienta para mejorar las operaciones, es un esfuerzo continuo para hacer que el trabajo se realice en la mejor forma posible, es decir, el presupuesto es un instrumento de dirección usado para planificar y para controlar. De esto se derivan los siguientes beneficios

Delimita o define las metas u objetivos de la empresa

Permite definir las políticas a seguir

Facilita la toma de decisiones

Coadyuva a la solución de problemas en forma anticipada evitando riesgos y contingencias que pueden originar pérdidas o gastos innecesarios

Facilita una vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal

Provee de medios de información a las diversas áreas del organismo respecto a los planes establecidos

Promueve el espíritu de cooperación o de grupo entre los funcionarios, ejecutivos y supervisores involucrados en el proceso presupuestal

3.- Control presupuestal.

3.1 Definición de Control presupuestal.

Hasta ahora se ha comentado lo que son los presupuestos y la función de estos como herramienta de planeación, por otra parte se ha mencionado también al control presupuestal, pero no lo que significa. Partiendo de este hecho, a continuación se presenta una breve definición y características de la función de control, lo cual ayudara a entender mejor el concepto de control presupuestal.

El control puede conceptuarse como la acción necesaria para asegurar que se están logrando los propósitos, los planes, las políticas y los estándares o normas. El control presupone que los fines, los planes, etc. se han desarrollado y comunicado a todos los directivos que tienen responsabilidades para realizarlos. La función de control también lleva consigo mediciones de resultados y medidas correctoras destinadas a asegurar el logro de los fines. El control en muchos casos tiene también como resultado la revisión de los planes y metas anteriores y hasta la formulación de nuevos planes, cambios en las operaciones y nueva asignación de personal. En síntesis la función de control comprende las siguientes actividades:

- a) Mediciones de los resultados contra los propósitos, planes y normas predeterminados
- b) Comunicación (informes) de los resultados del proceso de medición a los individuos y grupos apropiados
- c) El análisis de las desviaciones respecto de los fines, planes, políticas y normas para determinar las causas fundamentales
- d) La consideración de cursos de acción optativos que puedan seguirse para corregir las deficiencias indicadas

e) La selección y ejecución de la opción mas prometedora

f) La vigilancia continuada para evaluar la eficacia de las medidas correctoras y la reglamentación de información al proceso para, de ser necesario, reiniciar la secuencia de actividades descrita en los párrafos anteriores

Como su nombre lo indica, control presupuestal es " establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objeto de que estas, las operaciones, no sean ejercidas sin planeación alguna fuera de la razonabilidad de las necesidades que manifieste la organización "¹⁵

En el control presupuestal que se establezca se definirán todas las variables, parámetros y límites que deben tener las distintas partidas para que se les considere dentro del rango de corrección que el presupuesto determine

El control presupuestal dará a la administración de la empresa los elementos de análisis, respaldados por los pronósticos elaborados con anterioridad y con las aclaraciones necesarias de los hechos, para saber cuales son las áreas, actividades u operaciones en las que se esta fallando o bien, en cuales se ha cumplido e inclusive rebasado la expectativa

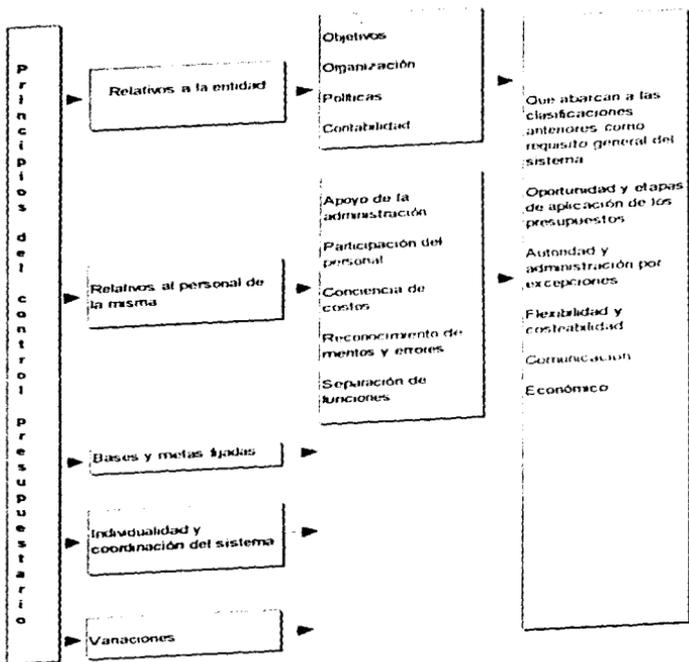
¹⁵ HAJME LEVY, *Loc. Op cit.*, p 127.

3.1.1 Principios del control presupuestal.

Dentro del marco general de bases fundamentales en las que descansa el control presupuestal se encuentran los principios del conocimiento o principios de principios. Independientemente de que nombre se les de, todas las ramas del saber humano se apoyan en principios y estos a su vez en los principios del conocimiento, estos son generales, inmutables e indiscutibles:

- Principio de contradicción: Una cosa no puede ser y no ser (o dejar de ser) al mismo tiempo
- Principio de la causalidad: Todo tiene una causa
- Principio lógico: El todo es mayor que cualesquiera de sus partes
- Principio de identidad: Una cosa es igual solo a si misma
- Principio de la semejanza: Dos cosas similares a una tercera son semejantes entre si.

Los principios específicos o particulares del control presupuestario se sintetizan y jerarquizan como sigue:



El punto de partida sería que los objetivos de la entidad estén claramente definidos, que no exista duda hacia donde enfocar los esfuerzos y a que metas llegar por medio de la administración por objetivos, de igual forma, la organización y las políticas de la entidad

deben estar definidas y todo ello coordinado por un sistema contable adaptado al presupuestal.

Una vez fijadas las bases desde el punto de vista de los recursos técnicos y administrativos, se deben atender los aspectos de personal, partiendo de un decidido apoyo de la administración hacia el control presupuestal y otorgando su confianza durante la vigilancia del mismo, con el objeto de que el resto del personal sienta como suyas las metas fijadas

El siguiente paso es lograr una genuina intervención de los ejecutivos y del personal que tenga poder de mando o modo de tomar decisiones que afecten la situación financiera y el resultado de operación de la empresa, para ello deben comprender y estar conscientes del efecto de sus decisiones, y deben por tanto, considerar todas las alternativas a fin de que sus decisiones sean las mas adecuadas o beneficas para la entidad Como un factor adicional relacionado al personal es conveniente que los méritos se reconozcan en publico y los errores en privado, así como que se establezca un sistema de separación de funciones permitiendo la independencia de criterios

Para asegurarse que el control presupuestal va a constituir un recurso de control útil, es necesario que sus bases sean fehacientes, es decir, que las cifras presupuestadas estén fundamentadas en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y que las metas fijadas sean razonables y alcanzables

El sistema de control presupuestal debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa en particular , por lo que deben analizarse diferentes métodos hasta que se integre uno específico.

El análisis y justificación de las variaciones entre los presupuestos y lo real requiere que el personal que lo lleve a cabo esté, técnicamente capacitado para ello y mantenga independencia de criterio, el procedimiento esté sintetizado, la comparación llegue al

detalle de las situaciones y se informe bajo el principio de las excepciones y que la información sobre las mismas sea oportuna.

3.2 Técnicas específicas de control presupuestal.

El control presupuestal se basa como ya se ha mencionado en el análisis de las variables presupuestadas y de las variaciones del presupuesto respecto de la realidad. En otras palabras a través del control presupuestal se analizarán todas las variables (datos, operaciones y consideraciones) incluidas en el presupuesto, así como las variaciones que existan entre esas variables presupuestadas y las operaciones e incurrencias reales de la empresa en el periodo del mencionado presupuesto.

Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior debe ser captado mediante un sistema de información, el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

De cualquier manera, para ejercer el control presupuestal se requiere comparar los resultados reales contra los presupuestados. Del resultado de esta comparación se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer el origen o causa y estudiar su tendencia, prestando principalmente atención a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones importantes.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que no existe una técnica específica ideal que abarque todos los aspectos de los resultados, por lo que deben usarse diferentes medidas dependiendo de la situación específica y así calificar la actuación. No obstante lo expuesto, es recomendable, en primer lugar que se administre por excepción, es decir que la administración fije su atención en un número reducido de partidas, pero cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos donde la actuación ha sido satisfactoria. Las siguientes son un ejemplo de las técnicas de medición y análisis que se usan con mayor frecuencia en las empresas.

- Análisis de la variación en la utilidad bruta o contribución marginal
- Análisis de la variación de gastos de operación y otros gastos e ingresos.

3.2.1 Análisis de variaciones.

Este punto es el más importante de los presupuestos como herramientas de control, pues será en este momento cuando se analizara la operación de la empresa (su eficiencia, su cumplimiento, etc.) desde el punto de vista de consecución de objetivos, sean estos de ventas o de ahorros o de utilidades o de reducción de gastos. En pocas palabras, si los objetivos planteados antes de estructurar los presupuestos se han logrado, y si no es así, analizar por qué no se han logrado y redefinir los presupuestos o las políticas y cursos de acción a seguir en el futuro.

¿Cómo analizar las variaciones? Esta pregunta nos lleva a considerar las siguientes posibilidades:

- 1.- El monto de las variaciones no es importante.
- 2.- La variación es el resultado de un error de registro contable.

3.- Toda decisión tomada por la administración lleva consigo la oportunidad de generar variaciones. Este tipo de decisiones deben identificarse y documentarse, ya que una vez que se identifican, no requerirán de más análisis.

4.- Algunas variaciones son el resultado de hechos o fenómenos no controlables. Sismos, tormentas, etc.

5.- Aquellas variaciones cuyas causas no se conocen, deberán ser sujetas a investigación. En este punto la gerencia aplica el citado concepto de administración por excepción.

Existen diversas formas de investigación de las causas que generan variaciones, la aplicación de alguna de ellas o la combinación de las mismas, dependerá de la magnitud del problema así como de una objetiva evaluación de costo beneficio. Los siguientes pueden considerarse los métodos principales de investigación.

1.- Reuniones y pláticas con gerentes, supervisores y empleados de los centros de responsabilidad.

2.- Análisis de condiciones de trabajo tales como coordinación de actividades, supervisión efectiva, etc.

3.- Observación directa.

4.- Investigaciones provenientes de los mismos responsables de área o departamento.

5.- Investigaciones de grupos externos de asesoría.

6.- Auditoría interna.

7.- Análisis de variaciones.

Para efectos prácticos nos concentraremos en el análisis de las variaciones y se tratará en dos secciones: las obtenidas hasta la utilidad bruta o contribución marginal, dependiendo del sistema de valuación, y la correspondientes a los demás gastos e ingresos.

3.2.1.1 Análisis de la variación en la utilidad bruta o contribución marginal.

La variación de los resultados obtenidos puede ocasionarse por los siguientes factores:

- Variación en precios de venta.
- Variación por modificaciones del costo estándar
- Variaciones por modificaciones del volumen de ventas
- Variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables.
- Variación por mezcla de productos

Con el objeto de dar una visión concreta y mas objetiva sobre este punto, a continuación se presenta el siguiente ejercicio:

Datos generales.

- 1.- Estado de contribución marginal comparado con el presupuesto para el año 19x9, muestra una variación favorable de 3466.
- 2.- El estado detallado de la contribución marginal por la línea numero 1 con los siguientes detalles: producto A \$10 de variación favorable, producto B \$ 2670 de variación desfavorable, con un resultado neto desfavorable de \$ 2 660.
- 3.- Estado detallado de la contribución marginal por la línea 2 que muestra una variación favorable de \$ 6 126

ZEBRA, S.A.**ESTADO DE CONTRIBUCION MARGINAL COMPARADO
CON EL PRESUPUESTO AÑO 19X9***(Miles de pesos)*

	<i>Real</i>	<i>Presupuestos</i>	<i>Variaciones favorables (desfavorables)</i>
<i>Ventas netas</i>	479,650	480,120	(470)
<i>Costo directo estándar</i>	357,924	360,040	2,116
<i>Contribución estándar</i>	121,726	120,080	1,646
<i>Gastos directos y variables</i>	31,200	33,020	1,820
<i>Contribución marginal</i>	90,526	87,060	3,466

ZEBRA, S.A.

ESTADO DETALLADO DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
LINEA 1 AÑO 19X9

(Miles de pesos)

	Real	Presupuestos	Variaciones favorables (desfavorables)
PRODUCTO A			
Unidades	12,901	10,000	2,901
Ventas netas	142	120	22
Costo directo estándar	50	40	(10)
Contribución estándar	92	80	12
Gastos directos y variables	22	20	(2)
Contribución marginal	70	60	10

PRODUCTO B

Unidades	2,580	3,000	(420)
Ventas netas	189,208	210,000	(20,792)
Costo directo estándar	104,092	120,000	15,908
Contribución estándar	85,116	90,000	(4,884)
Gastos directos y variables	21,788	24,000	2,214
Contribución marginal	63,330	66,000	(2,670)

TOTAL LINEA 1

Unidades	15,481	13,000	2,481
Ventas netas	189,350	210,120	(20,770)
Costo directo estándar	104,142	120,040	15,898
Contribución estándar	85,208	90,080	(4,872)
Gastos directos y variables	21,808	24,020	2,212
Contribución marginal	63,400	66,060	(2,660)

ZEBRA, S.A.

ESTADO DETALLADO DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL
LINEA 1 AÑO 19X9

(Miles de pesos)

	<i>Real</i>	<i>Presupuestos</i>	<i>Variaciones favorables (desfavorables)</i>
PRODUCTO C			
Unidades	1,600	1,500	100
Ventas netas	290,300	270,000	20,300
Costo directo estándar	253,782	240,000	(13,782)
Contribución estándar	36,518	30,000	6,518
Gastos directos y variables	9,392	9,000	(392)
Contribución marginal	27,126	21,000	6,126

Con base en los estados mostrados, se esta en posibilidades de conocer las causas de las variaciones como a continuación se muestra

Variación en los precios de venta

Esta variación puede ser provocada por una serie de factores, entre los cuales se encuentran :

- Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
- Disminución en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
- Una combinación de a y b
- Diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos en relación con las previstas en el presupuesto

La variación en precios de la venta neta se puede determinar de la siguiente forma:

Obtener los precios unitarios netos reales, dividiendo el importe de las ventas netas entre el número de unidades por cada producto.

Comparar los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados con el fin de obtener la diferencia.

Calcular la variación de precios de la venta neta multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los precios unitarios por el número de unidades vendidas de cada producto.

La suma de los resultados arrojará la "variación en precio de venta" que influye en la variación total de la contribución marginal, como a continuación se muestra:

ZEBRA, S.A.

**ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL
VARIACIÓN EN PRECIO DE VENTA**

	<i>Real</i>		<i>Presupuesto</i>		
	<i>Unidades vendidas</i>	<i>Precio unitario neto</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Diferencia aumento (disminución)</i>	<i>Variación en precio de venta (más de pesos)</i>
Línea 1					
<i>Producto A</i>	\$12,901.00	\$ 11.01	\$ 12.00	-\$ 0.99	(13)
<i>Producto B</i>	2,580.00	73,336.44	70,000.00	3,336.44	8,608
					<u>8,595</u>
Línea 2					
<i>Producto C</i>	\$ 1,600.00	\$181,437.50	\$180,000.00	\$ 1,437.50	2,300
					<u>10,895</u>

Hasta este punto, se ha determinado el hecho que dio origen a la variación, sin embargo en análisis no se termina ahí, se requiere conocer las causas y documentar las razones y/o autorizaciones de tales variaciones, así como sugerir las medidas correctivas al problema específica. este mismo proceso se debe aplicar a los análisis que a continuación se exponen.

Variación por modificación del costo estándar.

Esta variación se determina de la siguiente manera:

Comparar los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados y obtener la diferencia.

Calcular la variación por modificación del costo, multiplicando la diferencia obtenida en el punto anterior por el número de unidades vendidas.

La suma de los resultados así obtenidos forman la variación en modificación del costo estándar. Esto se puede apreciar mejor en el siguiente cuadro.

ZEBRA, S.A.

ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
 VARIACION EN MODIFICACION DEL COSTO ESTANDAR

	<i>Real</i>		<i>Presupuesto</i>		
	<i>Unidades vendidas</i>	<i>Precio unitario neto</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Diferencia aumento (disminución)</i>	<i>Variación en precio de venta (miles de pesos)</i>
Línea 1					
<i>Producto A</i>	\$12,901.00	\$ 3.88	\$ 4.00	\$ 0.12	2
<i>Producto B</i>	2,580.00	40,345.74	40,000.00	- 345.74	(892)
					(890)
Línea 2					
<i>Producto C</i>	\$ 1,600.00	\$ 158,613.75	\$160,000.00	\$ 1,386.25	2,218
					1,328

Variación por modificación en la cuota de los gastos directos y variables.

Esta variación puede ser ocasionada por aumentos o disminuciones en las cuotas asignadas a los productos vendidos. Para determinarla se aplica el mismo procedimiento usado para determinar la variación por modificaciones del costo estándar como se ejemplifica en el siguiente cuadro:

ZEBRA, S.A.

**ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
VARIACION EN LA CUOTA DE LOS GASTOS**

	<i>Real</i>		<i>Presupuesto</i>		<i>Diferencia</i>	<i>Variación por</i>
	<i>Unidades</i>		<i>Cuota</i>	<i>Cuota</i>	<i>aumento</i>	<i>modificación de la</i>
	<i>vendidas</i>		<i>unitaria</i>	<i>unitaria</i>	<i>(disminución)</i>	<i>cuota de gastos</i>
						<i>(miles de pesos)</i>
Línea 1						
<i>Producto A</i>	\$12,901.00	\$	11.01	\$ 12.00	\$ 0.99	13
<i>Producto B</i>	2,580.00		73,336.44	70,000.00	- 3,336.44	(8,608)
						(8,595)
Línea 2						
<i>Producto C</i>	\$ 1,600.00	\$	5,870.00	\$ 6,000.00	\$ 130.00	208
						(8,387)

La variación por volumen de ventas es debida al aumento o disminución de las unidades vendidas y se determina de la siguiente forma:

Se compara el volumen de las ventas reales contra el volumen presupuestado de cada producto.

Se calcula la variación en volumen, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la aplicación de este método, no se debe pasar por alto que es necesario indagar sobre las causas o razones de tales variaciones y sugerir las medidas de corrección al caso

ZEBRA, S.A.

**ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL
VARIACION EN VOLUMEN DE VENTAS**

	Unidades			Promedio de utilidad presupuestada	Variación por volumen de ventas (miles de pesos)
	ventas	presupuestadas	Incremento (disminución)		
Línea 1					
Producto A	12901	10000	\$ 2,901.00	\$ 6.00	17
Producto B	2580	3000	- 420.00	22,000.00	(9,240)
					<u>(9,223)</u>
Línea 2					
Producto C	1688	1500	\$ 100.00	\$ 14,000.00	1,400
					<u>(7,823)</u>

Variación por mezcla de productos.

El origen de esta variación se debe a que la contribución marginal por peso de venta neta puede ser diferente para todos los artículos que integran un producto, por tanto, el promedio unitario estimado de contribución de un producto será diferente del promedio unitario real de contribución del mismo producto cuando la proporción de la venta no sea igual a la establecida en el presupuesto. Se determina de la siguiente manera:

Se obtiene la contribución marginal que debiera existir si los precios de venta, costo y gastos directos y variables fueran iguales a los establecidos en el presupuesto, para esto se requiere conciliar la contribución marginal como sigue

- Contribución marginal real mas (menos) variaciones en

Precio de venta

Modificaciones del costo

Modificaciones de la cuota de gastos directos y variables

= Contribución marginal ajustada

Las variaciones se suman cuando son desfavorables y se restan cuando son favorables. Si los resultados reales guardan proporción de venta por cada artículo en relación con el volumen total del producto y si este fuera igual a la proporción establecida en el presupuesto, no se producirá la variación en mezcla de productos y la contribución marginal ajustada será igual a la contribución marginal presupuestada

Se determina el promedio unitario de contribución marginal por producto dividiendo la contribución marginal ajustada entre el número de unidades vendidas.

Se obtiene la diferencia de contribución marginal unitaria por producto restando del promedio unitario presupuestado el promedio unitario real.

Se obtiene la variación por mezcla de productos multiplicando la diferencia de la contribución marginal unitarias por las unidades vendidas.

La suma de las variaciones por mezcla de cada producto será la variación por mezcla de productos de la contribución marginal

ZEBRA, S.A.

**ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL
EN MEZCLA DE PRODUCTOS**

(Miles de pesos)

	Producto A	Producto B	Producto C	Total
Contribución marginal real	70.00	63,330.00	27,126.00	90,526.00
Mas (menos) Variaciones:				
<i>Precio de venta</i>	13.00	- 8,608.00	- 2,300.00	10,895.00
<i>Modificación del costo</i>	- 2.00	892.00	- 2,218.00	1,328.00
<i>Modificación cuota gastos directos y variables</i>	- 13.00	8,608.00	- 208.00	8,387.00
Contribución marginal ajustada	\$ 68.00	\$64,222.00	\$22,400.00	\$ 88,690.00
Unidades vendidas	12901	2580	1600	
Promedio de contribución unitaria real ajustada	\$ 5.27	\$24,892.25	\$14,000.00	
Promedio de contribución unitaria presupuestada	6.00	22,000.00	14,000.00	
Diferencia de contribución marginal unitaria	-\$ 0.73	\$ 2,892.25	\$ -	
Variación de la mezcla de productos (diferencia de contribución por unidades vendidas)	-\$ 9.40	\$ 7,462.00	\$ -	\$ 7,452.60

Finalmente, se pueden resumir los resultados del análisis en el siguiente cuadro

ZEBRA, S.A.**ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
RESUMEN POR PRODUCTO***(Miles de pesos)*

	<i>Producto A</i>	<i>Producto B</i>	<i>Producto C</i>	<i>Total</i>
Variación en:				
<i>Precio de venta</i>	-\$ 13.00	\$8,608.00	\$2,300.00	\$ 10,895.00
<i>Modificación del costo estandar</i>	2.00	- 892.00	2,218.00	1,328.00
<i>Modificación de la cuota de los gastos directos y variables</i>	13.00	-8,608.00	208.00	- 8,387.00
<i>Volumen de ventas</i>	17.00	- 9,240.00	1,400.00	- 7,823.00
<i>Mezcla de productos</i>	- 9.00	7,462.00		7,453.00
	\$ 10.00	-\$2,070.00	\$6,126.00	\$ 3,466.00

**3.2.1.2 Análisis de la variación de gastos de operación y otros
gastos e ingresos.**

Es importante recordar que en el caso de gastos de operación y otros gastos e ingresos, generalmente tienen un comportamiento de características fijas o semivariables. Por lo que las variaciones resultantes real - presupuesto, deberán ser analizadas, poniendo especial atención a su tendencia y causas originadoras, informando de los resultados del análisis a los responsables de cada área o departamento.

3.2.1.3 Análisis de las variaciones financieras.

Las empresas al fijar sus políticas y objetivos en relación con sus recursos y al uso de estos, están fijando la estructura financiera que cada empresa en particular requiere para su operación. Los resultados de la administración deben ser juzgados verificando la eficiencia de cómo se hizo y el presupuesto es la herramienta de control, porque en él están cuantificadas las políticas y objetivos deseados. De esta manera se podrá conocer, vigilar, tomar decisiones y lograr el plan financiero. Las variaciones financieras se determinan mediante la comparación de las cifras presupuestadas y las cifras obtenidas como resultado de las operaciones de una empresa para sus activos, pasivos y capital.

Los estados comparativos son los documentos que se emplean para informar acerca de estas variaciones. Se utiliza una columna para la información real y otra para las cifras que fueron presupuestadas, obteniéndose generalmente las variaciones en otra columna.

Con la información que se desprende del estado de posición de recursos netos generados y su financiamiento, se puede ejercer un control eficaz sobre los recursos con que cuenta la empresa, así como el uso que se hace de ellos para hacer frente a las necesidades de sus operaciones.

El tratamiento que debe darse a las variaciones financieras es igual al tratamiento señalado para las variaciones en las operaciones que han sido tratadas anteriormente, aplicando procedimientos adecuados, según sea el caso, para obtener una respuesta concreta que explique las causas de la variación y, de esta manera, se puedan tomar las alternativas de acción que sean necesarias.

3.2.2 Canalización del resultado del análisis.

Un buen sistema de control en todas las operaciones , tiene por fuerza que basarse en un sistema de informes de resultados que permita saber continuamente si las operaciones realizadas son satisfactorias o no .La evaluación de las operaciones realizadas a medida que el negocio se mueve a lo largo del periodo planificado se efectúa mediante la comparación de tales operaciones con las metas del presupuesto .Los informes de resultados tienen que cubrir todos los aspectos importantes de las operaciones, ser compatibles con las responsabilidades asignadas y usar el principio gerencial de las excepciones, " los informes que se comunican eficazmente a todos los niveles de dirección, estimulan la acción e influyen en las decisiones "16

El creciente esfuerzo dentro de las organizaciones por lograr una planeación adecuada de sus operaciones, reclama una comunicación eficiente de los resultados reales de su operación, de ahí que estos informes deban cumplir con ciertos requisitos de diseño y aplicación:

- 1.- Ajustados a la estructura organizacional (por responsabilidades)
- 2.- Diseñados para que la dirección pueda hacer uso del principio de excepción.
- 3.- Enfocados a periodos específicos y cortos.
- 4.- Adaptados a las necesidades del principal usuario.
- 5.- Sencillos y comprensibles y contener solo información esencial.
- 6.- Exactos e identificando variaciones de importancia
- 7.- Preparados y presentados con prontitud.
- 8.- Análisis y sugerencias de tipo constructivo

De estos requisitos generales es importante remarcar que los reportes deben ser adecuados al nivel al que van dirigidos, el nivel de detalle puede diferir si el usuario es de un nivel alto o intermedio, y hacer una entrega eficiente con un tiempo de ciclo optima para dar

oportunidad a la dirección a reaccionar rápidamente ante situaciones de riesgo. Un último comentario acerca de los reportes, es que no deben desaprovecharse los formatos de presentación que estén disponibles, tales como

1.- Escritos:

- a. Estados financieros formales
- b. Estadísticas
- c. Narraciones y exposiciones

2.- Gráficos

- a. Gráficas
- b. Material fotográfico y de video.

3.- Orales:

- a.- Reuniones de grupos.
- b.- Conferencias telefónicas
- c.- Videoconferencias.

La selección del método adecuado dependerá de factores tales como el tipo de informe, datos incluidos, su propósito, características del usuario o grupo de usuarios, naturaleza de las operaciones de la empresa.

¹⁴ WELSH, Glenn A., Ronald W. Hilton Op. cit., p. 356.

4.- Caso práctico.

4.1 Presentación del caso.

OndaStar, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la distribución de equipos de radiocomunicación, tales como radios de dos vías, radiolocalizadores (pagers) y teléfonos celulares, el total de los equipos, son importados de Estados Unidos y Puerto Rico, actualmente se encuentra en su tercer año de operaciones en territorio mexicano, y no obstante que las condiciones económicas prevalecientes han frenado algunos sectores del mercado, puede decirse que el desempeño que ha tenido la compañía, le permite contemplar buenas expectativas de crecimiento y consolidación como una de las principales compañías distribuidoras de equipos de radiocomunicación

Con base en los resultados obtenidos en el año 19X6, la dirección ha decidido, discontinuar dos de sus productos, el teléfono celular modelo Cel Com y el radio de dos vías modelo Max, a cambio pretende introducir dos nuevos modelos. Cel Sun y Radio Up los cuales cuentan con mejoras técnicas que ofrecen una mejor recepción en áreas densamente pobladas. Como una medida de introducción al mercado y para lograr un mejor desplazamiento de su inventario, se ha planteado la alternativa de manejar un descuento adicional en estos productos, del orden del 30% El presupuesto para 19X7 se ha elaborado sobre la base de un crecimiento de sus ventas netas de aproximadamente un 15%.

La forma en que la empresa esta organizada , le permite cubrir todo el territorio mexicano con el apoyo de una red de distribuidores exclusivos a los cuales se otorga un 6% de comisión.

Al término del primer trimestre, la dirección solicita un reporte del desempeño de su fuerza de ventas, para lo cual el departamento de finanzas obtiene la siguiente información con la cual procederá a la determinación y análisis de las variaciones

El primer documento es el estado de resultados presupuestado para el año 19X7 acompañado del estado de resultados real correspondiente al primer trimestre de 19X7.

OndaStar, S.A. de C.V.						
Estado de resultados Presupuestado						
Año terminado el 31 de Dic de 19X7						
	1er Trimestre	2o Trimestre	3er Trimestre	4er Trimestre	Total	
Ventas brutas	2,364	3,170	4,042	3,366	12,942	100%
Descuentos	136	182	232	192	742	6%
Comisiones	58	78	100	84	320	3%
Ventas netas	2170	2910	3710	3090	11,880	100%
Costo de ventas	1194	1601	2041	1700	6,536	55%
Utilidad bruta	976	1,309	1,669	1,390	5,344	45%
Gastos de operación:						
Gastos de venta	237	318	405	338	1,298	11%
Gastos de administración	118	159	203	169	649	5%
Utilidad de operación	621	832	1,061	883	3,397	29%
Otros ingresos	39	53	67	56	215	2%
Otros gastos	56	80	102	84	325	3%
Utilidad antes de participación de Utilidades a los empleados	601	805	1,026	855	3,287	28%

OndaStar, S.A. de C.V.
 Estado de resultados
 Al 1er Trimestre de 19X7

1Q. 19X7

Ventas brutas	3,146	111%
Descuentos	220	8%
Comisiones	95	3%
Ventas netas	2,831	100%
Costo de ventas	1,912	68%
Utilidad bruta	<u>919</u>	32%
Gastos de operación		
Gastos de venta	422	15%
Gastos de administración	211	7%
Utilidad de operación	<u>286</u>	10%
Otros ingresos	70	2%
Otros gastos	105	4%
Utilidad antes de participación de Utilidades a los empleados	<u>251</u>	9%

En adición a esta información, el departamento de finanzas cuenta con las cédulas correspondientes al presupuesto, en las cuales se muestra el pronóstico de ventas en miles de dólares y en miles de unidades.

OndaStar, S.A. de C.V.
 Pronóstico de Ventas para 1987
 (Millas USD)

PRODUCTOS

	Cal Tron	Cal Sun	Radio Plus	Radio Up	Pager Top	Pager Max	Total
Precio de venta							
1er. Trimestre	440	450	540	200	300	240	2,170
2o. Trimestre	560	600	720	400	400	240	2,910
3er. Trimestre	680	750	900	400	600	400	3,710
4o. Trimestre	550	600	720	400	500	320	3,080
	2,200	2,400	2,880	1,400	1,800	1,200	11,880

Promedio de ventas en unidades.

(Miles de unidades)

1er. Trimestre	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	17
2o. Trimestre	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	22
3er. Trimestre	6.00	5.00	5.00	2.00	6.00	5.00	29
4o. Trimestre	5.00	4.00	4.00	2.00	5.00	4.00	24

20	18	18	7	18	15	82
----	----	----	---	----	----	----

Preços Unitarios	110	150	180	200	100	80
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	----

OndaStar, S.A. de C.V.
 Pronóstico de Costo de Ventas para 19X7
 (Miles USD)

Precio de venta	PRODUCTOS						
	Cel Tron	Cel Sun	Radio Plus	Radio Up	Pager Top	Pager Mas	Total
1er. Trimestre	242	248	297	110	185	132	1,194
2o. Trimestre	303	330	396	220	220	132	1,601
3er. Trimestre	363	413	495	220	330	220	2,041
4o. Trimestre	303	330	396	220	275	178	1,700
	1,210	1,320	1,584	770	990	660	6,534

Pronóstico de ventas en unidades.

(Miles de unidades)

1er. Trimestre	4 00	3 00	3 00	1 00	3 00	3 00	17
2o. Trimestre	5 00	4 00	4 00	2 00	4 00	3 00	22
3er. Trimestre	6 00	5 00	5 00	2 00	6 00	5 00	29
4o. Trimestre	5 00	4 00	4 00	2 00	5 00	4 00	24

20	16	16	7	16	15	92
----	----	----	---	----	----	----

OndaStar, S.A. de C.V.
 Costo de adquisición de productos.

	Costo unitario	20% Glos Importación	Costo unitario
Cel Tron	60 50	10 06	50 42
Cel Sun	82 50	13 75	68 75
Radio Plus	99 00	16 50	82 50
Radio Up	110 00	18 33	91 67
Pager Top	55 00	9 17	45 83
Pager Mas	44 00	7 33	36 67

El siguiente paso fue conseguir la información correspondiente a la actividad real del primer trimestre, relacionada a Ventas y Costo de ventas, la cual se presenta a continuación:

OndaStar, S.A. de C.V.
 Reporte de Ventas para el 1er. Cuarto de 19X7
 (Miles USD)

	PRODUCTOS						Total	
	Cel Tron	Cel Sun	Radio Plus	Radio Up	Pager Top	Pager Mas		
Precio de venta								
1er. Trimestre		347	609	850	406	431	189	2,831
2o. Trimestre								-
3er. Trimestre								-
4o. Trimestre								-
		347	609	850	406	431	189	2,831
Reporte de ventas en unidades.								
(Miles de unidades)								
1er. Trimestre		3.30	5.80	5.00	2.50	4.10	2.70	24
2o. Trimestre		-	-	-	-	-	-	-
3er. Trimestre		-	-	-	-	-	-	-
4o. Trimestre		-	-	-	-	-	-	-
		3	6	5	3	4	3	24
Precios Unitarios								
		105	105	170	140	105	70	

OndaStar, S.A. de C.V.
 Reporte de Costo de Ventas para el 1er Trim. de
 1987
 (Miles USD)

	PRODUCTOS						Total
	Cel Tron	Cel Sun	Radio Plus	Radio Up	Pager Top	Pager Mas	
Precio de venta							
1er. Trimestre		206	481	515	331	246	1,912
2o. Trimestre							-
3er. Trimestre							-
4o. Trimestre							-
		206	481	515	331	246	1,912
Reporte de ventas en unidades (Miles de unidades)							
1er. Trimestre	3.30	5.80	5.00	2.90	4.10	2.70	24
2o. Trimestre	-	-	-	-	-	-	-
3er. Trimestre	-	-	-	-	-	-	-
4o. Trimestre	-	-	-	-	-	-	-
	3	6	5	3	4	3	24

OndaStar, S.A. de C.V.
 Costo de adquisición de productos.

	Costo unitario	20% Glos. Importación	Costo unitario
Cel Tron	62.50	10.42	52.08
Cel Sun	83.00	13.83	69.17
Radio Plus	103.00	17.17	85.83
Radio Up	114.00	19.00	95.00
Pager Top	60.00	10.00	50.00
Pager Mas	49.00	8.17	40.83

4.2 Desarrollo

Con la información obtenida, se procede a la determinación de las variaciones, para lo cual se preparan los estados de contribución marginal, comparados con el presupuesto. Como puede apreciarse en esta primera parte, existe una variación desfavorable total de 57(KUSD).

OndaStar, S.A. de C.V.			
ESTADO DE CONTRIBUCIÓN MARGINAL COMPARADO CON EL PRESUPUESTO AL 1er TRIMESTRE DE 19X7			
	(Miles de USD)		
	Real	Presupuestos	Variaciones Favorables (desfavorables)
Ventas netas	2,831	2,170	661
Costo directo estándar	1,912	1,194	(718)
Contribución marginal	<u>919</u>	<u>977</u>	<u>(57)</u>

A simple vista podría parecer que el efecto de la variación no es de gravedad, sin embargo se puede ver que el costo de ventas arroja una variación negativa de 718 (KUSD), lo cual de inmediato representa una posibilidad de riesgo, por lo que se requiere hacer un análisis más detallado. Para tales efectos, se prepara el mismo estado, pero más detallado.

OndaStar, S.A. de C.V.

ESTADO DETALLADO DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
COMPARADO CON EL PRESUPUESTO AL 1er TRIMESTRE DE 19X7

(Miles de USD)

	Real	Presupuestos	Variaciones Favorables (desfavorables)
CEL TRON			
Unidades	3 30	4 00	(0 70)
Ventas netas	347	440	(94)
Costo directo estandar	206	242	36
Contribución marginal	<u>140</u>	<u>198</u>	<u>(58)</u>
CEL SUN			
Unidades	5 80	3 00	2 80
Ventas netas	609	450	159
Costo directo estandar	481	248	(234)
Contribución marginal	<u>128</u>	<u>203</u>	<u>(75)</u>
RADIO PLUS			
Unidades	5 00	3 00	2 00
Ventas netas	850	540	310
Costo directo estandar	515	297	(218)
Contribución marginal	<u>335</u>	<u>243</u>	<u>92</u>
RADIO UP			
Unidades	2 90	1 00	1 90
Ventas netas	406	200	206
Costo directo estandar	331	110	(221)
Contribución marginal	<u>75</u>	<u>90</u>	<u>(15)</u>
PAGER TOP			
Unidades	4 10	3 00	1 10
Ventas netas	431	300	131
Costo directo estandar	246	165	(81)
Contribución marginal	<u>185</u>	<u>135</u>	<u>50</u>
PAGER MAS			

Unidades	2 70	3 00	(0 30)
Ventas netas	199	240	(51)
Costo directo estandar	132	132	(0)
Contribución marginal	57	108	(51)
TOTAL			
Unidades	23 80	17 00	6 80
Ventas netas	2,831	2,170	661
Costo directo estandar	1,912	1,194	(718)
Contribución marginal	919	977	(57)

Una vez más los datos que presenta este estado, muestran un panorama diferente al que dio origen a la investigación, se puede decir que un 95 % aproximadamente de la variación en costo de ventas, se genera en tres de los seis productos, Cel Sun, Radio Plus y Radio Up. Sin embargo, siguiendo con la mecánica de investigación, a continuación se elaboran los análisis correspondientes

OndaStar, S.A. de C.V.

**ANÁLISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
VARIACION EN PRECIO DE VENTA**

Producto	Real		Presupuesto		Variación en precio de venta (miles de USD)
	Unidades vendidas	Precio unitario neto	Precio unitario (asunción)	Diferencia aumento	
Cel Tron	3 30	105 00	110 00	-5 00	-16 50
Cel Sun	5 80	105 00	150 00	-45 00	-281 00
Radio Plus	5 60	170 00	180 00	-10 00	-50 00
Radio Up	3 90	140 00	200 00	-60 00	-174 00
Pager Top	4 10	105 00	100 00	5 00	20 50
Pager Mas	2 70	70 00	80 00	-10 00	-27 00
TOTAL	23 80				-506 00

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

OndaStar, S.A. de C.V.

ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
VARIACION EN MODIFICACION DEL COSTO ESTANDAR

Producto	Real		Presupuesto		variación por adición del costo estándar (miles de USD)
	Unidades vendidas	Costo unitario	Costo unitario	Diferencia (aumento) disminución	
Cell Tron	3 30	82 50	80 50	-2 00	-6 60
Cell Sun	5 80	83 00	82 50	-0 50	-2 90
Radio Plus	5 00	103 00	99 00	-4 00	-20 00
Radio Up	2 90	114 00	110 00	-4 00	-11 60
Pager Top	4 10	60 00	55 00	-5 00	-20 50
Pager Mas	2 70	49 00	44 00	-5 00	-13 50
TOTAL	23 80				-75 10

OndaStar, S.A. de C.V.

ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
VARIACION EN VOLUMEN DE VENTAS

Producto	Unidade s		Promedio de utilidad		Variación por volumen de ventas (miles de USD)
	vendidas presupuestada s		aumento (disminución)	utilidad presupuestada s	
Cell Tron	3 30	4 00	-0 70	49 50	-34 65
Cell Sun	5 80	3 00	2 80	87 50	189 00
Radio Plus	5 00	3 00	2 00	81 00	182 00
Radio Up	2 90	1 00	1 90	90 00	171 00
Pager Top	4 10	3 00	1 10	45 00	49 50
Pager Mas	2 70	3 00	-0 30	36 00	-10 80
TOTAL	23 80	17 00			528 05

OndaStar, S.A. de C.V.

**ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
EN MEZCLA DE PRODUCTOS**

(miles de USD)

	Cal Tron	Cal Sun	Redo Plus	Redo Up	Pager Top	Pager Mas	Total
Contribución marginal real	140 25	127 50	335 00	75 40	184 50	56 70	919 45
Mas (menos) Variaciones							
Precio de venta	18 50	261 00	50 00	174 00	-20 50	27 00	508 00
Alocaación del costo	6 00	2 90	20 00	11 00	20 50	13 50	75 10
Contribución marginal ajustada	183 35	301 50	405 00	261 00	184 50	97 20	1502 55
Unidades vendidas	3 30	5 60	5 00	2 90	4 10	2 70	
Promedio de contribución unitaria real ajustada	49 50	67 50	81 00	90 00	45 00	36 00	
Promedio de contribución unitaria presupuestada	49 50	67 50	81 00	90 00	45 00	36 00	
Diferencia de contribución marginal unitaria	0 00	0 00					
Variación de la mezcla de productos (diferencia de contribución por unidades vendidas)	0 00	0 00	0 00				

OndaStar, S.A. de C.V.

**ANALISIS DE LA VARIACION DE LA CONTRIBUCION MARGINAL
RESUMEN POR PRODUCTO**

(miles de USD)

	Cal Tron	Cal Sun	Redo Plus	Redo Up	Pager Top	Pager Mas	Total
Variación en:							
Precio de venta	-18 50	-261 00	-50 00	-174 00	20 50	-27 00	-508 00
Modificación del costo estandar	-6 90	-2 90	-20 00	-11 90	-20 50	-13 50	-75 10
Volumen de ventas	-34 85	189 00	162 00	171 00	49 50	-10 80	526 05
Mezcla de productos	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
	-57 75	-74 90	92 00	-14 60	49 50	-51 30	-57 05

4.3 Resultados.

Como resultado del análisis se puede observar que el cuadro resumen por producto, señala dos aspectos importantes de la variación desfavorable inicial detectada de 57 (KUSD), Esta variación esta compuesta básicamente de dos grandes partidas:

Variación en precio de venta:	-508.00 (KUSD)
Variación por volumen de ventas	526.05 (KUSD)

Así mismo queda al descubierto que los dos productos que provocaron la mayor parte de estas variaciones, resultaron ser los modelos Cel Sun y Radio Up.

Finalmente se concluye que este resultado negativo, resultado de dos variaciones que se compensan entre sí, es el resultado del plan de introducción de los nuevos modelos mencionados al inicio del caso.

Conclusiones

Dentro del cada vez más complejo mundo que nos rodea, existe una constante, el cambio, la tendencia más importante que se observa actualmente, esta dada por la continua globalización de los negocios y por un mayor incremento en el uso de la tecnología de las computadoras en conjunto con un creciente desarrollo de las redes de comunicación, así mismo el grado tan alto de incertidumbre en el que se desarrollan los negocios, le brindan al ejecutivo de finanzas, la oportunidad de continuar participando en la generación y control de planes adecuados a las metas de desarrollo de las empresas.

No obstante que, como se ha mostrado, la participación del ejecutivo financiero no se limita a cierto ámbito del quehacer financiero, se ha planteado a través de este trabajo, que existe un vínculo ineludible entre la planeación y el logro de las metas u objetivos: el control presupuestal, es ahí donde la capacidad de análisis e investigación otorgan al ejecutivo financiero su carácter de piedra angular en la administración, operación y crecimiento de la empresa.

Es a través del control presupuestal que se pueden hacer los análisis e investigaciones necesarias para encontrar las causas de las desviaciones ocurridas en el desarrollo real de las operaciones, y lo más importante, encontrar los planes de acción o medidas necesarias para corregir los efectos de estas desviaciones.

A través del enfoque objetivo del análisis de las variaciones, se dan a la dirección los elementos de información suficientes para tomar decisiones acertadas, que minimicen el riesgo financiero.

BIBLIOGRAFÍA

AGÜERO AGUIRRE, MARIO DE. EL EJECUTIVO DE FINANZAS ANTE LA EMPRESA Y SU AMBITO MEXICO, IEF, S A., 1987 --P 232--

AMAT I SALAS, JOAN M CONTROL PRESUPUESTARIO --3 ED -- ESPAÑA, EDICIONES GESTIÓN 2000, S A , 1992 --171 P --

BASAGAÑA, EDUARDO J, NORBERTO BRUNO, ROBERTO GONZÁLEZ DOSIL, TEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA --5 ED -- ARGENTINA, EDICIONES MACCHI, 1992 --335 P--

BURBANO RUIZ, JORGE E PRESUPUESTOS. ENFOQUE MODERNO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS MÉXICO, MC GRAW HILL INTERAMERICANA, S A DE C V , 1992 --443 P --

CALVO LANGARICA, CESAR MANUAL DEL PASANTE (PARA OBTENER SU TITULO), --2 ED--EDITORIAL PAC, S A. DE C.V. 1986 -- P 161--

DE LA MORA, EYESAULIER METODOLOGÍA EN LA INVESTIGACIÓN. DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA MÉXICO, EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S A. 1991 --P 435 --

HAIME LEVY, LUIS. PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA. MÉXICO, EDICIONES FISCALES ISEF, S A. 1989 --209 P--

LÓPEZ, ELIZONDO. LA INVESTIGACIÓN CONTABLE. SIGNIFICACIÓN Y METODOLOGÍA. MÉXICO, EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A. 1992 -- P 525 --

- MORENO FERNÁNDEZ, JOAQUÍN A. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA (INFORMACIÓN, ANÁLISIS, RECURSOS Y PLANEACIÓN). -- 6. ED. -- MÉXICO, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., 1995 -- 580 P --
- PANIAGUA, VÍCTOR M. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO --5 ED.-- IMCP, A.C., 1994 --P 124--
- SCHALL LAWRENCE, CHARLES W. HALEY. ADMINISTRACION FINANCIERA. Mc. GRAW HILL, 1982 --P 623--
- TABORGA, HUASCAR COMO HACER UNA TESIS -- 4 ED -- MÉXICO, EDITORIAL GRIJALBO, S.A. 1986 --P 220 --
- TERRY, GEORGE R., PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION --3. ED.-- MEXICO, CECSA, 1980 --P 565--
- WELSH, GLENN A., RONALD W. HILTON, PAUL N. GORDON. PRESUPUESTOS PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES -- 5. ED.-- MÉXICO, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A., 1990 -- 697 P --
- WESTON, J. FRED, THOMAS COPELAND. FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN -- 9. ED.-- MÉXICO, MC GRAW HILL INTERAMERICANA, S.A. DE C.V., 1994 --638 P--