



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO
EN EPOCA DE CRISIS ECONOMICA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
FRANCISCO MALDONADO VILLA
MARIA VICTORIA SANTOS GAMEZ

ASESORA: L.C. MA. BLANCA N. JIMENEZ Y JIMENEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO. 2000.



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
AV. CALZADA DE LA
INDEPENDENCIA S/N
MEXICO D.F.

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE ESTADOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"La Importancia del Presupuesto en Época de Crisis Económica"

que presenta El pasante: Francisco Maldonado Villa
con número de cuenta: 3203842-3 para obtener el título de
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán izcalli, Méx. a 25 de Octubre de 2000

PRESIDENTE L.C. Ma. Blanca N. Jiménez v. Jiménez

VOCAL L.C. Daniel Herrera García

SECRETARIO M.A. Teresita Hernández Martínez

PRIMER SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Eduardo Solares Ugalde



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"La Impugnancia del Presupuesto en Época de Crisis Económica"

que presenta La pasante: Maria Victoria Santos Gámez
con número de cuenta: 8242971-7 para obtener el título de
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de Octubre de 2000

PRESIDENTE L.C. Ma. Blanca N. Jiménez y Jiménez

VOCAL L.C. Daniel Herrera García

SECRETARIO W.A. Teresita Hernández Martínez

PRIMER SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Eduardo Solares Uvalde

AGRADECIMIENTOS :

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Nuestro reconocimiento y admiración como precursora de innumerables generaciones de profesionistas y sobre todo por habernos permitido ocupar un espacio en su seno y darnos la oportunidad de formarnos y superarnos profesionalmente. Gracias por tener el orgullo de decir que somos Universitarios, ya que no solo es una institución de enseñanza, sino la máxima Casa de Estudios de México.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

Por darnos un lugar en sus instalaciones y así tener la oportunidad de cursar esta carrera, que nos marco un camino a la superación y un encuentro con el conocimiento. Por todo lo que tenemos y lo que somos.

A LOS PROFESORES Y SINODALES.

Por su invaluable contribución en nuestra formación profesional, con respeto y agradecimiento a nuestra directora de tesis la L.C. Ma. Blanca N. Jiménez y Jiménez, por transmitirnos sus conocimientos, enseñanzas y experiencias para ser cada día mejores. A nuestros sinodales porque nos dedicaron su tiempo y compartieron con nosotros la revisión de nuestro trabajo.

Agradecimientos

A Dios

Por darme la oportunidad de tener en quien creer y por ser la luz que siempre me guía en medio de toda oscuridad, gracias Dios por tu grandeza y por estar siempre en mi corazón.

A mi Padre

Por su gran ejemplo de todo lo que representa ser un hombre de bien, con principios, honestidad y sobre todo con un gran sentido de responsabilidad. Gracias por haberme inculcado los valores que debe tener el ser humano como lo más importante en nuestra vida, te quiero y te admiro.

A mi Madre

Por ser una mujer que ante toda adversidad ha seguido de pie y ha sabido guiarnos por el camino correcto, por su gran amor e invaluable entrega durante toda mi vida, gracias madre, te Amo.

A mis Hermanos

(Tere, Chela, Bertha, Memo, Toño, Maricela, José, Javier y Maricruz)
Porque cada uno de ustedes ha contribuido de alguna manera en mi formación profesional y como ser humano, por su cariño y comprensión en todo momento, gracias. Los quiero mucho.

A Vero

Por demostrarme siempre lo mucho que me amas, por estar a mi lado y tener siempre una palabra de aliento y entusiasmo en todo momento, te Amo.

A mis Amigos

Por brindarme su amistad sincera y compartir conmigo los buenos y malos momentos, gracias a todos. especialmente a Vicente, Edith, Fernando y Vicky.

Por todo esto y mucho más, dedico este triunfo a todos con mucho cariño.

Sinceramente

Francisco

A Dios

Por la grandeza de su ser manifestada en todo momento a través de mi vida, porque en él encuentro la paz, el amor y la fe de todos mis días y porque sin él nada sería,

A mis Padres

Resulta difícil el expresar en unas cuantas líneas lo mucho que significan para mí, pero solo dire con todo el amor que les tengo en mi corazón que agradezco a Dios por haberme dado la bendición de tener unos padres tan amorosos y comprensivos, que gracias a su apoyo, cariño y amor que han dado la fortuna de terminar una carrera y abrirme paso en la vida, por esto y mucho más y en muestra de mi agradecimiento les dedico de todo corazón este triunfo.

A mis Hermanos

(Lety, Tere, Vero, Wily y Silvia)

Por su cariño, consejos y apoyo incondicional ; porque siempre seremos uno solo y unidos venceremos todos los obstáculos de la vida. Por ser más que mis hermanos, mis amigos, pero sobre todo porque los quiero mucho.

A mi Tia Lupe

Porque su entereza y valor a la vida me han demostrado que no hay que dejarse vencer por las adversidades, sino al contrario que estas sirvan para unir fuerzas hacia el logro de grandes sueños e innumerables objetivos, porque la admiro y la quiero mucho.

A los que ya no estan conmigo físicamente

Porque su ejemplo y amor serán mi luz en los momentos más difíciles y bajo el cielo en que se encuentren una luz, les diré con cariño cuanto los quiero y los extraño, que siempre los recordaré.

A mis Amigos

Para todos aquellos que me apoyaron y me alentaron a seguir adelante y quienes han compartido conmigo los buenos y malos momentos en mi vida, pero muy especialmente un agradecimiento a mi amigo por siempre Francisco, a quien respeto y quiero mucho, porque juntos pudimos realizar este trabajo haciendo de dos triunfos uno solo, por su confianza y apoyo muchas gracias.

A Alejandro Reyes Torres

Porque se que siempre encontrarè en èl a un verdadero amigo, porque me escucha, apoya y aconseja de la mejor manera, porque con su cariño, confianza y comprensión me ha hecho crecer y madurar, además de apreciar el ser humano tan maravilloso que es.

Con todo mi Amor y Cariño dedico este trabajo a cada uno de ustedes

Vicky

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1 ENFOQUE DE PRESUPUESTOS	
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Origen de los Presupuestos	3
1.1.2 Desarrollo de los Presupuestos	4
1.2 La Planeación Financiera y su Correlación con los Presupuestos	5
1.2.1 Concepto de Planeación Financiera	5
1.2.2 Características de la Planeación Financiera	6
1.2.3 Principios de la Planeación Financiera	8
1.2.4 Proceso de la Planeación Financiera	8
1.3 Los Presupuestos	12
1.3.1 Definición	12
1.3.2 Características	13
1.3.3 Elementos que forman el Presupuesto	19
CAPITULO 2 TIPOS DE PRESUPUESTOS	
2.1 Su División	26
2.1.1 Públicos	26
2.1.2 Privados	27
2.2 Su Clasificación	29
2.2.1 Presupuesto Tradicional	29
2.2.2 Presupuesto por Programas	32
2.2.3 Presupuesto Base Cero	40
CAPITULO 3 MODELOS DE PRESUPUESTOS	
3.1 Presupuesto de Resultados	45
3.1.1 Presupuesto de Ventas	45
3.1.2 Presupuesto de Costo de Producción y Ventas	48
3.1.3 Presupuesto de Gastos de Operación	53

3.2	Presupuesto de Posición Financiera	55
3.2.1	Presupuesto de Gastos Financieros	56
3.2.2	Presupuesto de Productos Financieros	57
3.2.3	Presupuesto de Fluctuación Cambiaria	57
3.2.4	Presupuesto de Otros Gastos y Otros Productos	58
3.3	Presupuesto de Inversiones de Capital	58
CAPITULO 4 METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO		
4.1	Integración por Areas de Responsabilidad	61
4.2	Supuestos Básicos	72
4.3	Etapas de la Preparación del Presupuesto	73
4.4	Papel que desempeña la Gerencia de Planeación Financiera	75
4.5	Programa de Fecha de Entrega para el Armado del Presupuesto	77
CAPITULO 5 CONTROL PRESUPUESTAL		
5.1	Generalidades del Control Presupuestal	78
5.1.1	Principios del Control Presupuestal	79
5.1.2	Etapas Básicas del Control Presupuestal	79
5.2	Análisis de Sensibilidad del Presupuesto y Estados Financieros Proforma	79
5.3	Revisión y Actualización del Presupuesto	82
5.3.1	De acuerdo a Indices Inflacionarios	82
5.3.2	De acuerdo a la Situación Empresarial	84
5.4	Análisis de Variaciones en los Resultados	86
5.5	Sistema de Información a la Gerencia	89
5.6	Inflación	95
Caso Práctico		102
Conclusión		126
Bibliografía		128

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad se hace necesario captar como los fenómenos internos de cualquier país y empresa se encuentran influenciados por el panorama mundial, ya que ni los países altamente desarrollados son libres de esta influencia, lo que sucede con las grandes naciones y las grandes empresas, es que tienen mejores alternativas para controlar los impactos, debido principalmente a la visión que tienen del trabajo y de la productividad.

Para los países no desarrollados o en vías de desarrollo, tienen una complejidad mayor, ya que el impacto que recibe a cualquier grado es altamente drástico, sumando a esto el sistema de organización que casi todos han implementado con alternativas de desarrollo a corto plazo, ya que lleva derroche de sus recursos, olvidando las ventajas que proporciona la planeación a Largo Plazo.

Estas decisiones se deben a la estructura de los ciclos gubernamentales y el mayor costo consistente en que estas trasladan sus efectos a los centros productivos del país.

Se hace necesaria la planeación estratégica como un mecanismo de apoyo para desarrollar con una mayor eficiencia la gestión administrativa en las empresas, dados los procesos de globalización económica que se viven actualmente y que en un futuro de corto plazo repercutirán sensiblemente en la economía del país.

La actividad económica que hasta fines de los años setenta había mostrado un notable desarrollo en campos como la industria, la banca, el comercio, etc. Ha venido presentando a partir de ésta época una contracción en su crecimiento por problemas tales como la inflación, recesión, inestabilidad monetaria, financiamiento caro y escaso, las empresas han visto mermados sus ingresos al reducirse la demanda de sus bienes y servicios, causando obviamente gastos más elevados y una productividad más baja o nula.

Por todo esto se hace necesario la elaboración de presupuestos como herramienta principal de control y la planeación financiera, ya que la aplicación de técnicas presupuestales para la dirección de las organizaciones públicas o privadas es de gran trascendencia e importancia en el desarrollo de las mismas. Es necesario no sólo conocer la situación actual de las empresas, sino además prever con la mayor probabilidad las situaciones futuras y el mecanismo que proporcionan estas previsiones y que hace posible la aparición de un plan, a través del cual se ejerza el control, es el presupuesto, principalmente en épocas económicas cambiantes como la que estamos viviendo en éste momento.

Este trabajo se conforma de cinco capítulos y tienen como propósito fundamental el mostrar un panorama actual y general de los principales aspectos del presupuesto y su importancia para la administración de las finanzas y recursos de cualquier organización.

El primer capítulo aborda las generalidades y conceptos básicos de los presupuestos y la planeación financiera.

El segundo capítulo muestra la clasificación y división del presupuesto para analizar las características que debe contener el mismo, dependiendo de las necesidades que se tengan dentro de cualquier organización, además de los métodos de valuación de los mismos.

Posteriormente en el tercer capítulo se procede a conocer los modelos de presupuestos que deben elaborarse dentro de una empresa independientemente del método de valuación que quiera implantarse, señalaremos también los principales características de los presupuestos, para una adecuada toma de decisiones.

El capítulo cuatro, proporciona una visión concisa de las áreas que deben ser usadas por los responsables de la toma de decisiones sobre el presupuesto.

Como punto de vital importancia, en el capítulo cinco abordaremos las principales características de uno de los fenómenos más importantes a considerar en la elaboración de todo presupuesto, es sin duda la Inflación

Derivado de la información presentada en los capítulos anteriores, consideraremos el análisis de los presupuestos en la época de crisis económica, así como la revisión y actualización de los mismos, ya que es ilógico el pensar que los presupuestos permanecen sin modificación alguna.

Al tener una visión clara de la situación actual, nos damos cuenta de la importancia que toma la planeación financiera y la necesidad de contar con presupuestos a corto y largo plazo, ya que éstos proporcionan una situación futura de la que se toman decisiones importantes para el mejor funcionamiento de una organización, minimizando lo más posible el riesgo del fracaso.

CAPITULO 1 ENFOQUE DE PRESUPUESTOS

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 ORIGEN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos son tan antiguos como el propio hombre, porque de alguna manera el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro previendo contingencias que pudieran ocurrir y de que manera enfrentarse a ellas.

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, dicho término se intentó perfeccionar posteriormente en el sistema inglés con el término de Budget que en nuestro idioma recibe el nombre de Presupuesto y se compone de dos raíces latinas; Pre = que significa antes de o delante de y Supuesto = echo, formado por lo tanto Presupuesto significa “ Antes de lo hecho “.

El ser humano en la antigüedad formulaba tácticas para allegarse alimentos (como pescar, sembrar, cazar, etc.) y determinando los recursos con que contaría para llevarlas a cabo en donde las desarrollaría.

Claro está que existe una gran diferencia entre la forma de cómo el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y como las realiza en la actualidad.

De ésta manera podemos decir que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo que se demuestra con el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. (1)

(1) Cristóbal del Río González; Técnica Presupuestal. P. 1-4

Los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XIV oficial e informalmente; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller ejecutivo tenía que proporcionar al parlamento un reporte anual que incluía:

- Estado de gastos del año anterior
- Estimación de erogaciones para el año siguiente
- Detalle de los impuestos con los que se cubrían los gastos sugeridos, y,
- Recomendaciones para su aplicación.

1.1.2. DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS

En 1820, el sistema presupuestario fue adoptado por Francia y posteriormente por otros países Europeos y en 1921, por el Gobierno de los Estados Unidos de América, con algunas variantes con relación al sistema inglés.

Podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logra con la publicación del libro de MC Kinsey, titulado "Control Presupuestal (Budgetary Control) en el año 1921.

Un dato importante data de 1930, cuando en Ginebra Suiza se lleva a efecto el primer simposium internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para así tener un rango internacional. (2)

En México, en 1931, empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co, y después Ford Motors Co, establecieron la técnica presupuestal.

Cabe mencionar que el Gobierno de Estados Unidos introdujo una modalidad desarrollada y estructurada en el año de 1970 por Peter A. Pyhrr, en la empresa Texas Instruments, éste método sirve para la elaboración de los presupuestos de gastos operativos, el cual se denomina " Presupuesto Base Cero", (a éste nos referimos posteriormente).

Ahora bien, nos damos cuenta que el control presupuestal nació para la empresa pública y posteriormente fue adoptado por su eficacia por la industria privada, dicho control presupuestal se ha hecho indispensable para la administración moderna como herramienta para la toma de decisiones.

(2) Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C.: Asig. 3. Los Presupuestos y el Flujo de Caja.

1.2. LA PLANEACION FINANCIERA Y SU CORRELACION CON LOS PRESUPUESTOS.

Para poder definir los presupuestos, debemos hablar de Planeación, ya que los primeros forman parte de la segunda y no es posible hablar de los presupuestos sin hablar de la Planeación.

1.2.1. CONCEPTO DE PLANEACION

Existen varios conceptos y diversas formas de interpretar a la Planeación, por ello analizaremos algunos conceptos para dejar establecido un criterio uniforme sobre la misma.

La Planeación es el primer elemento componente del proceso administrativo, el cual establece su propia definición. Con ésta característica, podemos entender que, Planeación es la actividad que los administradores realizan buscando minimizar el riesgo y la incertidumbre que se presenta en el futuro mediante decisiones y acciones ejecutadas en el presente. (3)

Goetz dice que planear es “Hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido, “ es trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra acción futura (4)

Es Planeación desde el punto de vista de la Ciencia Administrativa, la coordinación de la convivencia dirigida hacia metas o fines precisos, con los medios normativos y de programación correspondientes.

La Planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. (5)

La Planeación Financiera puede describirse como una estimación a futuro de los aspectos financieros de un programa de actividades, conducente a las decisiones para manejar el negocio durante cierto tiempo. (6)

Se entiende por Planeación el camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

(3) Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C., asig 3 Los Presupuestos y el Flujo de Caja.

(4) U.V.Kury; Administración I, p.35

(5) George R. Terry y Stephen G. Franklin, Principios de Administración, p.195

(6) Clipton H. Dops. Jr., Richard F. Wact; Administración, p.73

1.2.2. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION

Después de ver algunos conceptos sobre Planeación, nos damos cuenta que en cada una de las definiciones aparecen los mismos elementos estructurados uniformemente.

- Proceso Intelectual
- Acción Ejecutada
- Formación Jerárquica y,
- Toma de decisiones

Y entendemos por cada uno de éstos lo siguiente:

Proceso Intelectual.- Es un proceso realizado que corresponde a los administradores de todos los niveles, pues requiere de un cierto esquema lógico para decidir qué se quiere, que se puede y cómo lograrlo. Es decir, identificarlos problemas y las oportunidades que existen además de fijar las metas (objetivos)

Acción Ejecutada.- Dicha acción se ejecuta hoy e incide en el futuro, esto es, que efectos causaremos que modifiquen los futuros acontecimientos.

Formación jerárquica.- Se deberán tomar los mejores objetivos y ver hacia donde van encaminados, siguiendo una secuencia lógica por grado de importancia, es decir, diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones “camino” que la empresa pueda seguir para encontrar una solución.

Toma de Decisiones.- Se analizarán cada uno de los objetivos y las mejores perspectivas considerando las ventajas y desventajas que esto involucra. Ahora ya se tienen precisados los problemas, las soluciones posibles y las metas, es momento de escoger la mejor solución.

Es básico tener algunos procedimientos de control para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución, la manera como ésta función de control se haya de llevar a cabo habrá de depender de las preferencias y estilos de la administración de una empresa.

Después de éste análisis podemos unificar criterios sobre el concepto de Planeación.

Es un plan completo de acción de objetivos a alcanzar en el futuro mediante decisiones y acciones ejecutadas en el presente que minimizan el riesgo y la incertidumbre.

La razón más importante para la Planeación es que obliga a las personas de todos los niveles en pensar hacia el futuro, ya que si no se logra que las personas piensen en el futuro lo más probable es que vivan en el pasado.

Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan con poca planeación, pero en esta época de crisis económica en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas en donde se halla involucrada más tecnología y más personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer y con la siempre creciente diversidad de productos y servicios, la Planeación se ha convertido en una necesidad.

Ventajas y Desventajas de la Planeación.

Ventajas:

- Minimiza la incertidumbre y posibilita el cambio
- Enfoca la atención hacia el logro de los objetivos de la empresa
- Permite la eficiencia y eficacia de la operación convirtiéndola en económica
- Facilita el control de las operaciones y su gestión
- Requiere actividades con orden y propósito
- Señala la necesidad de cambios futuros
- Contesta a las preguntas “ y que pasa si”
- Estimula la realización
- Obliga a la visualización del conjunto

Los planes se hacen en gran medida para aminorar los fracasos, es decir, un gran número de fracasos se evitarán mediante la planeación, esto nos indica que hay pocos fracasos planeados y por otro lado hay muchos que carecen de planes.

Los planes deben ser de tal naturaleza que puede decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa, deben de estar, de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que exista un solo plan general en la empresa.

Desventajas.

- La planeación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros
- La Planeación cuesta mucho
- La planeación ahoga la iniciativa
- La planeación tiene barreras psicológicas
- La planeación demora las acciones
- La planeación es exagerada por los planeadores
- La planeación tiene limitado valor practico

1.2.3 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

Dentro de la planeación, pueden establecerse seis principios básicos y el entendimiento de cada uno de ellos puede ayudar a desarrollar toda planificación.

Estos principios son:

Principio de las Alternativas.- Es la búsqueda de la mejor línea de acción que lleva a la obtención de la toma de decisiones más óptima, respecto al problema en cuestión.

Principio del factor limitativo.- Consiste en prestarle mayor atención a aquellos factores que son estratégicos en la solución del problema.

Principio del Compromiso.- Debe establecerse un periodo de tiempo futuro, para prever mediante una serie de acciones el cumplimiento de los compromisos para la toma de decisiones.

Principio de Flexibilidad.- Este principio es de consideración importante, en la selección de los mejores planes de acción, pues sus costos y peligros pueden ser respaldados por sus ventajas.

Principio del cambio de rumbo.- Una planeación efectiva deberá de comprobarse continuamente para ver si es necesario efectuar cambios y mantener bien situada la línea de acción hacia el objetivo deseado.

Principio de Planificación Estratégica.- Este principio nos dice que los planes deben de hacerse y ser seleccionados sobre la base de que un competidor haga, tomando en cuenta los objetivos propios, no siendo suficiente la formulación lógica de los planes, de acuerdo a las metas a alcanzar.

1.2.4 PROCESO DE LA PLANEACION

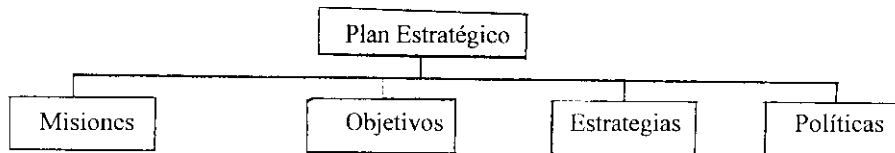
La planeación consiste en una serie de actividades secuenciales mencionadas a continuación:

1) TOMA DE CONCIENCIA DE OPORTUNIDADES

Los administradores deberán estar concientes de la posición y estado que guarda la empresa en el momento actual, para lo cual se requiere un análisis rofundo de la situación presente. dicho análisis por lo general es tardado y laborioso.

El proceso de Planeación estratégica, comprende la determinación de misiones básicas de la empresa, de los principales objetivos que se propone alcanzar y de las principales estrategias y políticas que deberán gobernar en empleo de los recursos a disposición de la firma para lograr sus objetivos.

Uno de los resultados de éste proceso es el plan estratégico, éste plan por lo tanto, incluye las misiones, los objetivos, las estrategias y las políticas producidas por el proceso de la planeación.



El análisis antes mencionado nos proporciona la siguiente información:

DONDE ESTAMOS.-Esto es, nuestra posición real en un momento dado referente a : mercado, productos, personal, recursos financieros y físicos, investigación y desarrollo de nuevos productos. Esto nos da la dimensión real respondiendo a la cuestión: ¿ Qué es la empresa?

FORTALEZA Y DEBILIDADES QUE TIENE LA EMPRESA.- Debemos saber que bases sólidas respaldan el desarrollo de la empresa y que puntos débiles obstruirán el desarrollo deseado.

RAZONES PARA CAMBIAR Y EL RUMBO A TOMAR.- Esto solo se logra con dos cuestiones: ¿Qué será la Empresa? y fundamentalmente ¿Qué debe ser la empresa?

La resolución de estas preguntas nos da, en la primera, la razón valida del cambio y, la segunda, el rumbo de las acciones a realizar para lograr el objetivo deseado.

2) FORMULACION DE OBJETIVOS:

Un objetivo puede ser considerado como un plan, pues tiende a actividades futuras y requiere de visión e imaginación para que se determine y forme parte integral de la planeación, por lo que de hecho toda la planeación se forma por objetivos. Esto se nota en el saber en dónde estamos, y hacia dónde queremos llegar, estableciendo objetivos

deseados a alcanzar; así pues, los objetivos son resultados deseados, los cuales deberán cumplirse en un plazo determinado comprometiéndose a esto, a los dirigentes de la empresa.

3) FIJACION DE PREMISAS:

Conocidos los objetivos, deberá formularse un plan para su logro, esto requiere de varios supuestos, permitiendo la elaboración de un plan conjunto de acción. Estos supuestos serán establecidos y publicados para lograr su aplicación por todos los dirigentes de la empresa, ya que de otra manera los planes no serán aplicables entre sí, ni con los objetivos establecidos por la empresa. Las premisas (supuestos) reducirán el riesgo y la incertidumbre que obstruirán el desarrollo del plan de acción.

4) DETERMINACION DE ALTERNATIVAS:

De acuerdo al principio de las alternativas, esta fase nos da a entender que para lograr algo, no hay una ni dos, sino varias maneras de hacerlo, es decir, existen varias alternativas de acción por las cuales podremos decidir cuál es la más conveniente, eliminando aquellas que no son viables y que pocas y hasta ninguna posibilidad de beneficio obtendremos, decidiéndonos por aquellas que ofrecen y proporcionan mayores garantías y seguridad para su logro.

5) EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS

Esta fase consiste en la medición de cada una de las alternativas propuestas con base en los parámetros o escalas que se juzguen necesarias según lo planeado; algunos parámetros podrían ser los siguientes:

- Capital necesario
- Liquidez
- Costos
- Recuperación de la Inversión en tiempo
- Riesgos Involucrados
- Congruencia en los planes Maestros
- Utilidad

En resumen la evaluación de las alternativas, se hará de acuerdo a la contribución que cada una de ellas signifique para el logro de las metas fijadas por la empresa.

6) TOMA DE DECISIONES

Posteriormente a la evaluación de las alternativas propuestas, los responsables deberán tomar las decisiones de lo que habrá de hacerse asumiendo el riesgo y el compromiso de lograr los objetivos, tomando el camino considerado como el mejor, para posteriormente convertirlo en el plan de acción.

A decisión de qué es lo que habrá de hacerse para lograr lo planeado descansará en el estudio y análisis de cada una de las alternativas propuestas, considerando el riesgo que cada una trae consigo.

7) ELABORACION DE PLANES

Esta es la fase en la que concurren todas las anteriores y en ella se estructurarán y elaborarán todos los planes, tanto particulares como generales, para el logro de cada objetivo.

La Elaboración de planes incluye los siguientes puntos:

- Actividades a desarrollar
- Tiempo requerido en su realización
- Cantidad de Producción (Bienes o Servicios)
- Necesidades de recursos:
 - Humanos
 - Físicos
 - Financieros

De esta manera, los planes deberán ser alcanzables y apegarse a la realidad, de tal manera que los objetivos a lograr, guarden un equilibrio.

Este equilibrio se logra dándoles tres direcciones:

Rentabilidad Posible a Alcanzar.- Las ventas y las utilidades no siempre es posible incrementarlas indefinidamente, ya que ambas son conjuntas, esto es que la segunda depende de la primera.

Reclamos del Futuro.- Esto no se refiere a los cobros de acreedores sino a los resultados que obtenemos, esto se entiende de la siguiente manera; si no tenemos algo hoy, no habrá nada mañana, aquí se relacionan los objetivos a corto y largo plazo, aunque los de corto pueden eliminar a los de largo plazo, pero sin los primeros no serán alcanzados los segundos.

Cuál es más importante entre ellos.- Esta respuesta se logra analizando algunas interrogantes como las siguientes:

- ¿ Incrementamos ventas ?
- ¿ Diseñamos nuevos productos?
- ¿ Incentivamos al personal?.
- ¿ Mejoramos la calidad del producto?

Después de esto, sabremos por cual inclinarnos y daremos comienzo al plan.

Al dar una visión genérica, de planeación, ahora si podemos definir a los presupuestos y el papel o importancia que jueguen en la planeación financiera.

1.3. LOS PRESUPUESTOS

1.3.1. SU DEFINICION

Se han aportado muchas definiciones sobre presupuestos pero, ninguna unifica criterios, nosotros analizaremos algunas y trataremos de obtener un concepto uniforme.

El presupuesto es según Clifton H. Kreps Jr. , “ La expresión en términos financieros y el plan de operación proyectado para lograr los objetivos que se propone la empresa”.

Victor M. Paniagua B., en su libro titulado Control Presupuestal nos dice “ Presupuesto es la técnica auxiliar de la administración que se refiere a cifras y estados financieros con los que se desarrollan numérica y objetivamente los planes de acción”, por lo que lo conceptúa como una contabilidad en términos de futuro.

“ Un presupuesto es un plan, un estado de resultados esperados y expresado en términos numéricos”, de U.V. Kuri; en su libro Administración I.

El Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C., nos dice “ Presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial basado, en una eficiencia razonable “.

Jean Mager en su libro Gestión Presupuestaria nos dice “ Presupuesto es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”.

W.A. Patón en el manual del contador menciona “ Es una herramienta de la administración, un plan proyectado de acciones futuras cuantificables numérica y monetariamente para obtener las mayores utilidades con los mínimos recursos.

Por último, el C.P. Cristóbal del Río González afirma que “ Presupuesto es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Analizando cada una de las definiciones antes mencionadas, encontramos que todas tienen los mismos elementos, persiguen el mismo fin, y solo son de estructuras similares

- Es un plan
- Encaminan a una acción común
- Incluyen estimaciones cuantificables
- Comprenden aspectos financieros, y,
- Son proyectados a futuro

Unificando nuestro criterio, podemos definir al presupuesto basándonos en estadísticas y tendencias como “ Un plan proyectado de acciones futuras cuantificables numérica y monetariamente”.

1.3.2 SUS CARACTERISTICAS

Enmarcada la definición de los presupuestos, debemos hablar ahora de las características que los forman. Existen varias, algunas de ellas sin mayor importancia; de cualquier forma las enunciaremos:

Por su repercusión:

- Presupuestos de posición financiera, y,
- Presupuestos de resultados

Por su técnica de valuación:

- Presupuestos Estimados, y,
- Presupuestos estándar.

Hablaremos de los dos más importantes, los cuales son:

Por su tiempo de duración:

- Presupuestos a corto plazo. y,
- Presupuestos a largo plazo

Por su forma:

- Presupuesto rígido, y,
- Presupuesto Flexible

Por su tiempo de duración:

Se dice que los presupuestos por su duración pueden ser a corto y largo plazo, todos los presupuestos se preparan para un período definido, muchos para un año; para varios meses o para algunas semanas, mientras que otros son para periodos más largos de cinco hasta diez años.

El período debe incluir todo un ciclo normal de la empresa que abarque principalmente el tiempo de producción y otro solo la temporada de ventas, por comodidad y uniformidad conviene que el período del presupuesto coincida con otros medios de control (Auditoría externa).

Las comparaciones que se hagan para el control de presupuestos, dependen de la precisión y congruencia de los cálculos; una vigencia demasiado larga de un presupuesto disminuye su utilidad y no se dependería mucho de él.

Dentro del sistema de presupuestos, un período presupuestal es común modificarlo según lo exijan las circunstancias y cuando se tienen más datos con qué fundamentarse.

Presupuestos a corto plazo:

De ahí podemos desprender que el presupuesto típico en los negocios es a un año de duración analizando mensualmente. En algunos casos los presupuestos se convierten en continuos, a medida que las operaciones de cada mes concluyen; prolongándolos mes a mes; o sea, que a fines de enero de X año, se prepara el presupuesto del año siguiente. De esta manera, siempre se dispone de un presupuesto de doce meses. (7)

La principal ventaja de este procedimiento consiste en que evita la junta anual para formar el presupuesto, la cual generalmente entorpece otras actividades de la empresa.

En otras palabras, “ La actualización” mensual permite que el administrador formule los presupuestos y reúna los datos correspondientes como parte de la rutina normal de las operaciones. Además, las empresas que piden dinero prestado deben, por lo general, presentar proyecciones de sus operaciones como parte de su solicitud de crédito.

Finalmente, dentro de un ciclo presupuestal anual, en el cual solo se formula un presupuesto al año, el período presupuestal promedio solo comprende seis meses, así, durante los últimos seis meses del período, el horizonte previsto resulta muy corto y la empresa corre el riesgo de dejar de tomar en cuenta eventos importantes que están íntimamente relacionados después del período que comprende el presupuesto.

En cambio, la empresa que cuenta con presupuestos continuos, siempre puede “conocer” el importe de los inventarios, los reembolsos de préstamos, fechas de dividendos, etc. con doce meses de anticipación.

(7) Clifton H. Krepes, Jr., Richard F. Wact; Administración Financiera de los Negocios, México, p. 77

Presupuestos a largo plazo:

Algunos presupuestos por su propia naturaleza se preparan a largo plazo entendiéndolos a éstos, por un período que comprendan un plazo mayor de un año. Los más conocidos son los presupuestos de inversión de capital que incluye adiciones y mejoras a la planta, creación de nuevas empresas, préstamos a largo plazo; para que las empresas vivan y crezcan con éxito, deben basar su futuro en un plan que se ha de ejecutar a largo plazo.

Para poder presupuestar a largo plazo, se requiere que los planes a corto plazo sean revisados constantemente, modificándolos si así se precisará, pues los resultados de los presupuestos a corto plazo, confirman las expectativas a largo plazo y la vida futura de la empresa.

El presupuesto a largo plazo generalmente está formado de dos partes:

La primera fija las estrategias, analiza y estudia los problemas y oportunidades a que se enfrenta.

La segunda, resume el plan en términos financieros (8)

- Estrategias:

- a) Estimación de la situación mundial, nacional y local. Se requiere evaluar el entorno en que la empresa se desenvuelve, precisando las circunstancias actuales y estimando los cambios futuros que puedan ocurrir.
- b) Fijación de los objetivos de la empresa y la filosofía que debe observarse. Muy importante es fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica, como por ejemplo:

-

- El crecimiento de ventas, costos, utilidades
- La inversión de activos como cuentas por cobrar a clientes
- La estructura financiera
- La distribución de utilidades
- Políticas de administración de los salarios

c) Conocer el status pasado y actual, con el fin de precisar punto de arranque o referencia y así poder establecer un programa para cubrir los objetivos fijados.

Plan Financiero

- a) Un programa detallado que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo. Su elaboración se hará con base a la técnica de análisis y planeación y en la creatividad de los encargados. Las etapas y puntos que pueden contener son los siguientes:

(8) Joaquín Moreno Fernández; Planeación Financiera, p. 321

I.- EL MERCADO

- 1) Análisis del mercado y su comportamiento
- 2) Posición de la empresa
- 3) Actividad de los competidores
- 4) Conclusiones al análisis del mercado

II.- VENTAS

- 1) Problemas y oportunidades
- 2) Estimación de volúmenes de ventas de productos actuales
- 3) Estimación de los volúmenes de ventas de productos actuales modificados.
- 4) Estimación de volúmenes de ventas de productos nuevos
- 5) Estimación del comportamiento de los precios de venta
- 6) Determinación del valor de las ventas

III.- RECURSOS FUTUROS

- 1) Necesidades de recursos para hacer frente a las ventas
- 2) Necesidades de recursos para hacer frente a la producción
- 3) Necesidades de recursos para hacer frente al capital de trabajo
- 4) Necesidades de recursos para la operación, que incluye el decreto de dividendos

IV.- RECURSOS HUMANOS

- 1) Requerimientos de personal sindicalizado y no sindicalizado.
- 2) Requerimientos de personal clave

V.- UBICACIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES

- 1) Desde el punto de vista de servicio y eficiencia
- 2) Desde el punto de vista de maximización de utilidades:
 - a) Por cercanía a los centros de producción de materias primas
 - b) Por exención de impuestos
 - c) Por franquicias o subsidios
 - d) Por ahorros de la mano de obra y zonas de salarios reducidos

VI.- Consideraciones de problemas especiales, como la inflación que se espera en lo futuro y su impacto en la empresa, problemas políticos, etc.

La información anterior debe calcularse y mostrarse en términos financieros y contables, con el fin de obtener los resultados por un año para ser comparada con las

experiencias obtenidas en años anteriores. Es recomendable distribuir el año actual en trimestres o semestres para que la planeación a largo plazo figure entre las actividades diarias de los directores, tenga su seguimiento y una revisión periódica para lograr los objetivos. Un crecimiento deseable y consistente, por lo general, es el resultado de una buena presentación a largo plazo.

POR SU FORMA:

Para preparar un presupuesto, es necesario basarlo en un volumen de ventas y un nivel de actividad productiva. Cuando existe una desviación importante en el volumen de ventas y se requieran cambios importantes en la producción, cambios significativos en los requerimientos de materiales y otros costos, será necesario revisar el presupuesto en orden y restablecerlo coordinadamente al nuevo nivel de actividad.

Para esto se requiere conocer el comportamiento de los costos y gastos en cuanto a su naturaleza de fijos, semi-fijos y variables.

Se puede afirmar que los costos y gastos no cambian en la misma proporción que las ventas, precisamente por la influencia de los costos fijos y semi-variables. Por lo cual el presupuesto se presenta como rígido o flexible.

Presupuesto rígido:

El presupuesto rígido, es aquel que se establece por un período previamente definido y no está sujeto a cambios o alteraciones durante el período presupuestal excepto por estimaciones suplementarias.

Este tipo de presupuesto es característico de los cuerpos gubernamentales, pero también es usado en las empresas comerciales que pueden prever la demanda de sus productos (9)

En una empresa bien administrada, el presupuesto fijo debe tenerse como meta, en vista de que obliga tanto a planear y prever con exactitud cómo a una coordinación general de toda la operación del negocio a fin de lograr los objetivos del presupuesto.

Presupuesto Flexible:

A consecuencia de lo complejo que se volvió la organización de las empresas y el volumen de actividad comercial y, que generalmente fluctúa en forma impredecible, se hacen necesarios los presupuestos flexibles.

(9) Richard F. Wact; Administración Financiera de los Negocios. P. 75

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas y necesarias en los costos de operación y utilidad.

Es cierto que no todas las empresas aseguran certeramente sus ingresos; de tal forma que su presupuesto no puede ser rígido.

Es presupuesto flexible aquél que reconoce la inexactitud de las predicciones y cuyo costo de producción, varía en diferentes niveles administrativos, teniendo dificultades para calcular certeramente la demanda de su producción.

El presupuesto flexible permite variantes en las estimaciones originales por medio de las constantes revisiones en los cálculos de ingresos, gastos, flujos de caja y los ajustes necesarios.

Las bases para los ajustes al presupuesto, motivados por cambios de volumen son:

- 1) Razones obtenidas de un análisis de los datos históricos, relacionados con la forma en que los gastos varían en función del volumen, y.
- 2) Estándares adoptados por la administración.

Si el volumen real mensual durante el año resulta ser el mismo que el volumen de operaciones planeado, las técnicas de presupuestos fijos y variables dan el mismo resultado; pero esto sucede pocas veces en la vida real. (10)

Atendiendo al principio de los presupuestos variables, se pueden establecer variaciones en la forma de los procedimientos de presupuestación para hacer frente a las necesidades particulares de cada empresa, este principio conduce a la eliminación de costos innecesarios en la preparación del presupuesto, pero promueve además, en general, la facilidad de la interpretación y el control del presupuesto.

El presupuesto flexible proporciona a la administración, niveles de costos y gastos establecidos técnicamente que le permiten ejercer una presión para reducir los costos y gastos cuando se reduce el volumen, y por último, motiva a las personas que y tienen la responsabilidad de la toma de decisiones a que actúen en forma más congruente con los objetivos de la empresa. (11)

(10) U.V. Kuri; Administración I, p.54-55

(11) Joaquín Moreno Fernández; Planeación Financiera, p. 318

1.3.3. ELEMENTOS QUE FORMAN EL PRESUPUESTO

De una manera deductiva, integraremos los elementos con que se debe contar al desarrollar un presupuesto.

Definitivamente todos se agrupan para un mismo fin, y por lo tanto, la relación que debe existir entre ellos será cooperativa y de suma importancia; establecemos como principales:

- El conocimiento de la empresa
- Los recursos humanos, y,
- El apoyo de la dirección.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Para el buen desarrollo de los presupuestos, es de vital importancia conocer a fondo el negocio como organización; a fin e que puedan llevarse a cabo los objetivos de la empresa, será necesario que los integrantes de la misma asuman responsabilidades, y a la vez, es imprescindible que las diferentes aptitudes, conocimientos y personalidades de los individuos sean aprovechados de manera efectiva, para alcanzar los mayores rendimientos posibles dentro de la empresa.

Resulta importante determinar las funciones, jerarquías y las obligaciones que se ejercerán dentro de la organización; la estructura de ésta, estará en función de la complejidad de la empresa, y la división de las funciones se hará atendiendo a la naturaleza y cantidad de trabajo, al grado de especialización que se practique a la gente y lugares de trabajo con que se disponga.

La planificación bien delineada como la que ofrece un sistema presupuestario, demuestra claramente que solo cuando se encausan correctamente todos los esfuerzos de quienes trabajan en las distintas arreas de la empresa, pueden obtenerse objetivos asignando a cada área la responsabilidad de su papel en la acción planeada.

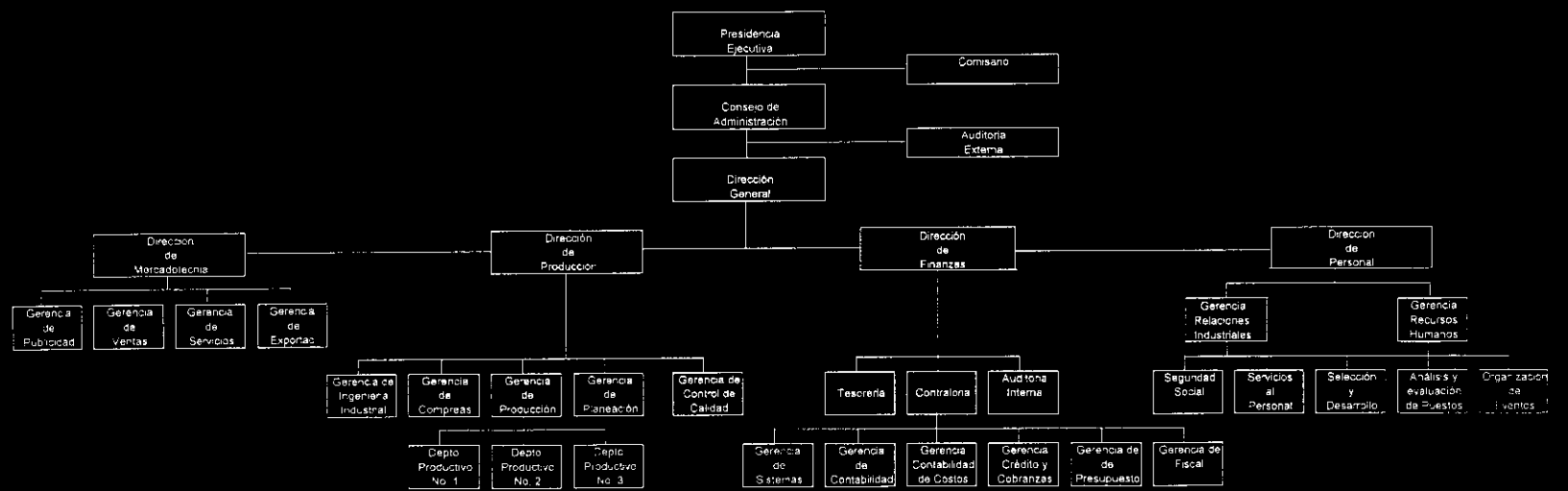
La contabilidad reviste una importancia vital dentro del proceso administrativo de una empresa, ya que proporciona los elementos necesarios para el registro y control de las operaciones.

Si no se cuenta con la información que muestra la situación financiera de un negocio, si no se sigue paso a paso su operación, no se detecta se está siendo productivo, y en caso contrario las razones por las cuales esto sucede, no podrán llevar a cabo eficientemente los objetivos de la empresa; por lo tanto, es preciso que exista un sistema de contabilidad adecuado que satisfaga las necesidades de información.

Relación entre los presupuestos y otras áreas.

Al establecer un presupuesto deben considerarse tanto las estadísticas de que se dispone como de todas aquellas predicciones hechas con base a la experiencia y criterio del administrador, de ahí que las cifras históricas que proporciona la contabilidad sean el punto de partida para el establecimiento de un buen presupuesto. Por otra parte, las cifras reales que se obtienen período a período al ser comparadas con lo presupuestado, muestran la tendencia de los resultados contra lo esperado.

Para la elaboración de los presupuestos, es preciso situarlos dentro de la estructura orgánica de la empresa, y por esta razón, fijamos la dirección y su control en el área de finanzas.



Fijación de objetivos:

Si el presupuesto va encaminado a lograr los objetivos de la empresa, dichos objetivos deberán ser propuestos por la alta gerencia y a todos los niveles de la organización, éstos a su vez podrán dar sugerencias realistas e ideas de posibles objetivos.

Los directivos necesitan enterarse de los objetivos a otros niveles a fin de tener sugerencias, ya que cuando cada uno realiza por sus propias metas, normalmente no se logra el fin común, por lo que se recomienda efectuar juntas en donde se presenten proyectos tentativos para comparar el impacto que sufrirán otras áreas y hacer los ajustes necesarios.

Los objetivos se deberán fijar de acuerdo a diferentes criterios como son:

De Finanzas:

- Aumentos o disminuciones de capital
- Análisis de las decisiones de cartera
- Adquisición efectiva y utilización eficiente de fondos
- Flujo esperado de rentabilidad que se obtendrá
- Adecuado equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo de la maximización del valor actual de la empresa.

De mercadotecnia:

- Basados en estudios de mercado
- Conocer qué producto se debe producir o dejar de producir
- Uso que el consumidor hace del mismo
- Volumen de ventas que se puede realizar
- Características de la competencia a la que se va a enfrentar
- Aceptación del producto y su duración dentro del mercado.

Magnitud de la empresa

La necesidad de clasificar a la empresa en razón de su tamaño, deriva de la situación de que éste mismo plantea problemas sumamente distintos y a veces opuestos.

Otra característica importante, es el fijar un criterio semejante y universal para determinar la magnitud de la empresa, debiendo ser idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones particulares de cada uno.

En razón de lo anteriormente expuesto, consideramos señalar algunos criterios que afectan la magnitud de la empresa.

Criterio de mercadotecnia:

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece; podríamos pensar en empresas que solo abastecen mercado local, otras que controlan toda una región; aquellas que llegan al mercado nacional y otras son conocidas y actúan en mercados internacionales.

De lo anterior se distinguen tres situaciones:

- a) La empresa está presente en los respectivos mercados, pero solo en minoría
- b) Se encuentra en plena competencia con las similares a ella
- c) De alguna manera predomina en dichos mercados, o inclusive actúa en forma monopolica.

Criterio de Producción:

Puede pensarse en una amplia gama de tipos que abarca desde la empresa artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, en donde las máquinas y equipo se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo, otras bastante mecanizadas pero con gran cantidad de mano de obra, otras en las cuales la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente bajo, y aquellas en que predomina una intensa técnica de automatización, inclusive utilizando sistemas y procedimientos de retro-alimentación que hacen que la maquinaria se regule a si misma.

Criterio Financiero.

Por razón de su capital, se podría adoptar como práctico y sencillo un criterio semejante a la clasificación del tipo fiscal, que distinguiera a las empresas de propiedad individual, aquellas que son causantes menores de las consideradas como causantes mayores y de las empresas que son auténticas sociedades, establecer diferencias a ciertos niveles de capital en giro, o bien según las acciones que representa su capital se hallen o no en el mercado; o de acuerdo al porcentaje que forma la mayoría que ejerce el control, llegando a los poderosos imperios industriales que conocemos.

RECURSOS HUMANOS

Toda organización requiere para el buen desempeño de sus funciones y el logro de sus objetivos. una serie de recursos que administrados correctamente ayudarán a alcanzar los objetivos descados. dichos recursos son los siguientes:

Recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos.

Todos reconocemos que la mayor parte de los problemas y los más difíciles de resolver, son los problemas humanos, sin embargo, invertimos poco tiempo y atención en la planeación humana, olvidándonos que la labor del hombre será la generadora más importante de las utilidades de la empresa.

Fernando Arias Galicia, en su libro titulado Administración de recursos humanos, enumera ciertas características propias de los recursos humanos, las cuales son.

- a) No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, experiencias y habilidades son parte del patrimonio personal.
- b) Los conocimientos, experiencias y habilidades son intangibles y se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la organización.
- c) Las actividades de las personas en la organización son valiosas y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

Una buena planeación de recursos humanos, consiste en que al momento de llegar un cambio en la tecnología, en la producción, los recursos humanos pueden fallar si las personas no están preparadas, si no tienen los conocimientos, habilidades e interés vocacional adecuados para el cambio.

Por lo que es necesario, así como se planean tanto los recursos materiales y técnicos, hacerlo con los recursos humanos, ya que si los métodos y procedimientos a utilizarse son desiguales al potencial humano requerido. Esto causará que se frenen seriamente las actividades de la organización, tomando en cuenta que si los recursos materiales y técnicos están perfectamente elaborados y planeados, pero la parte esencial que son los recursos humanos no lo están, esto ocasionará que los objetivos de la organización no lleguen a un fin exitoso.

Para esto hay que tomar en cuenta la capacitación que se ofrezca al personal, ya que es importante el aumentar la eficiencia de las personas en el puesto que están desarrollando y prepararlos para que en lo futuro ocupen puestos de mayor jerarquía.

El éxito de la enseñanza depende de varios factores y uno de ellos, es que todo el personal acepte y comprenda los beneficios de esta actividad. También es necesario preguntar a los trabajadores que enseñanza cree necesitar. (12)

En conclusión diremos que cada organización deberá determinar qué tipo de persona se apega a su planeación de recursos humanos, de manera tal que puedan planearse los cursos a seguir necesarios para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.

APOYO DE LA DIRECCION

Identificados los recursos humanos y el conocimiento de la empresa, como elementos necesarios que forman el presupuesto, es importante recalcar el apoyo que provenga por parte de la dirección de la empresa, pues una vez que se ha fijado el presupuesto, la dirección es la responsable del establecimiento de los procedimientos y mecanismos que se conjuntan y coordinan en los informes de cifras históricas, y las bases del presupuesto.

(12) George R. Terry; Principios de Administración, p. 817

De tal manera que al momento que éstos se han aprobado, será necesario analizar y estudiar las cifras presupuestadas, tanto de los gastos departamentales como de las áreas de responsabilidad; por si se da el caso de efectuar modificaciones que deban llevarse a cabo para presentar conclusiones claras y concretas que muestren con exactitud las metas que se pretendan alcanzar, pues solo de ésta manera el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la administración.

Otro punto importante, es la voluntad y el respaldo que se tenga en la implantación del presupuesto por parte de directivos, será necesario para su buen desarrollo y realización, lo cual permitirá que el presupuesto no solamente sea informativo sino que será un patrón de medida con lo ejecutado, y además funcionará como un plan operativo de acción.

Con base a lo expuesto, podemos concluir que los principales puntos que la dirección debe tomar en cuenta con respecto al presupuesto, son la planeación previa, la formación de programa, la cuantificación y el control.

Al hablar de planificación previa, debe establecerse que en ella quedarán integradas las futuras políticas y objetivos generales a gran nivel, en la formulación de programas, éstos serán detallados y analíticos para que transformen los objetivos generales en planes de operación, los cuales deben ser cuantificados monetariamente, y finalmente, al hablar de control, debe observarse que los planes presupuestados se lleven a cabo y poco a poco vayan superándose con el auxilio, en todo caso, de un análisis de las variaciones *, el conocimiento de sus causas y las posibles rectificaciones o ajustes al presupuesto.

*Nos referiremos a éstas en el capítulo cinco.

CAPITULO 2 TIPOS DE PRESUPUESTOS

2.1. SU DIVISION

El hacer planes financieros no es una novedad; no obstante, durante los últimos años, esta costumbre establecida desde hace bastante tiempo se ha desarrollado muchísimo y se ha sistematizado bajo el nombre de “ Formulación del Presupuesto ” la diferencia entre el planteamiento del estilo antiguo y los presupuestos de hoy en día, no es otro que la que naturalmente debe existir entre un método apropiado para las empresas de un solo propietario que había en el pasado y otro más adaptado a las organizaciones complicadas del presente y del futuro. Lo que ha hecho en realidad la presente generación, no ha sido inventar algo nuevo sino modernizar algo que ya se tenía y ponerle un nombre nuevo (13).

También sabemos que los presupuestos nacieron para el Gobierno, pero que posteriormente fueron adoptados por la iniciativa privada por su gran utilidad; enmarcaremos las diferencias entre un presupuesto gubernamental y uno privado.

- Los gubernamentales estiman gastos y posteriormente ingresos
- Los privados estiman ingresos y después gastos e inversiones
- Los presupuestos gubernamentales reflejan una política mientras que los privados la crean.

2.1.1 PRESUPUESTOS PUBLICOS

Los presupuestos gubernamentales son aquellos que estiman primero los gastos y posteriormente los ingresos para cubrirlos.

Cualquiera que sea la forma de gobierno, el presupuesto reflejará las tradiciones y los planes de la entidad de gobierno para la que se formula, puede concederse autoridad administrativa legal a varias secretarías o departamentos, pero el principal funcionario ejecutivo debe tener en cuenta las necesidades de los organismos que abarcará el presupuesto. El que hace los

(13) U.V.Kury; Administración I, p.51-52

presupuestos tiene que conocer también las fuentes de ingresos y las épocas en las cuales podrá disponerse de los mismos. Al preparar el programa deben estudiarse con gran cuidado los métodos empleados para financiar las obras y préstamos que exigen determinadas informaciones respecto de las limitaciones de los impuestos y el efecto probable del programa presente sobre los ingresos futuros. A éste respecto es necesario saber cual es la situación financiera del gobierno al comienzo del período del presupuesto. Quienes integran el presupuesto, si disponen de información completa pueden formular un presupuesto equilibrado fijando los gastos y después de terminar cuales son los ingresos necesarios para cubrir áquellos.

La experiencia muestra que los gobiernos, al preparar sus presupuestos, rara vez toman en cuenta el problema de prever los fondos para cubrir los gastos . (14)

Una vez formulado el presupuesto de gastos, se ve de una manera u otra la obtención de fondos del público en forma de impuestos, préstamos ó si es necesario creando el dinero a través de un proceso de inflación.

De esta manera sabemos que los presupuestos públicos son los preparados para regular las actividades financieras de las dependencias gubernamentales y que de alguna manera tendrán que sujetarse según sus necesidades al presupuesto, que el ejecutivo autorice.

En el caso de las empresas, sucede todo lo contrario, ya que por definición funcionan con vistas a la obtención de ganancias, así han de evitar gastos que no den lugar a una fuente de ingreso de la que se deriven utilidades.

PRESUPUESTOS PRIVADOS.

Los presupuestos privados son aquellos que se elaboran para regir las operaciones en empresas de la iniciativa privada. El crecimiento de las organizaciones mercantiles y la diversificación de las actividades inherentes a ese desarrollo, han hecho que los presupuestos sean uno de los factores esenciales de la dirección de los negocios en la época presente; además, el sistema presupuestario se ha perfeccionado más en los negocios que en los gobiernos, porque se ha visto la necesidad de planear para poder controlar y coordinar las diversas actividades.

(14) Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C. Asig. 3

Las investigaciones mercantiles y los perfeccionamientos introducidos en la técnica de la contabilidad, han ayudado a crear sistemas satisfactorios para controlar los presupuestos, llegando a ser un plan constructivo para la operación de la empresa.

Para que los presupuestos funcionen dentro de la entidad privada, deberá definirse su estrategia a seguir, para la cual será necesario lo siguiente :

Establecer los objetivos que se pretendan alcanzar, lo cual depende en grado considerable de la personalidad, capacidad y experiencia de los accionistas y ejecutivos, cuyas metas personales cristalizan en parte a través del éxito de la empresa. Si estos plantean objetivos ambiciosos pero razonablemente alcanzables, imprimirán una dinámica positiva a toda la organización; si por el contrario, son apáticos, explotadores o carecen de la experiencia y la información necesaria para plantear objetivos razonables, su actuación producirá confusión y desaliento en sus colaboradores y malos resultados en general para la empresa. (15)

- La coordinación de todas las actividades para obtener ese fin
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa
- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos. (16)

De esta manera encontramos la esencia de los presupuesto que indica la diferencia que existe entre el presupuesto público y un presupuesto privado. Ahora veamos cuántos métodos de valuación a los presupuestos existen.

(15) Antonio Saldívar; Planación Financiera de la Empresa, p.17

(16) Carlos Morales ; Presupuestos y control en las Empresas, p.5

2.2 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

En el punto anterior se dio un bosquejo de la división que existe en los presupuestos según sus características esenciales.

Ahora veamos los métodos por los cuales puede valuarse, según sus principales funciones.

2.2.1 PRESUPUESTO TRADICIONAL

Conociendo la evolución que han sufrido los presupuestos, nos encontramos con éste modelo presupuestal considerado como un sistema que calcula ingresos y ajusta desembolsos en los recursos con los que la empresa ha de disponer.

Para ver que es un presupuesto tradicional y como funciona, daremos algunas características comparativas con otros modelos presupuestales, como es el presupuesto por programas y base cero.

DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

ELEMENTOS DE COMPARACION	TRADICIONAL	POR PROGRAMAS
Por la Finalidad	Hace énfasis en las cosas que el Gobierno no compra.	Destaca las cosas que el Gobierno realiza.
Por el uso de los sistemas de clasificación.	Se basa en las clasificaciones y por el objeto de gastos que no se presentan para análisis de la política fiscal.	Utiliza clasificaciones, economía funcional, institucional, por objeto según moneda, por resultados que facilitan el análisis de la política fiscal.

Por la conexión con la asignación de recursos.	No facilita la planificación y a veces ni siquiera considera este aspecto.	Forma parte del proceso de planificación coordina las realizaciones anuales con los planes
Por las unidades de asignación de recursos	Asigna recursos a organismos administrativos y según el objeto del gasto.	Asigna los recursos a los programas de acuerdo con las metas establecidas por cálculo de costos unitarios
Por la identificación de objetivos y metas	No permite identificar objetivos y metas por que no forma parte del proceso de planificación.	Identifica las metas con relación a los planes de largo y mediano plazo porque es parte del proceso de planificación.
Por la forma de Control	Destaca el control financiero y legal.	Hace énfasis además en las realizaciones físicas.
Por la finalidad de determinar la eficiencia	No puede determinar el grado de eficiencia por falta de control de avances y evaluación de resultados.	Permite determinar el grado de eficiencia con los resultados de control de la ejecución y la medición de los resultados.
Por la posibilidad de establecer la duplicación.	Por su forma y contenido, el presupuesto tradicional no permite identificar las duplicaciones.	Identifica casi de inmediato las duplicaciones mediante la clasificación combinada, funcional - institucional.

Por la naturaleza del proceso presupuestario.	Proceso empirico, mecánico y unitario.	Proceso con bases técnicas y características bien definidas.
Por la posibilidad de establecer la reponsabilidad.	Establece solo responsabilidad legal y financiera.	Además de la legal y financiera, también la responsabilidad por falta de ejecución conforme a las metas.

DIFERENCIA CONTRA EL PRESUPUESTO BASE CERO

TRADICIONAL	BASE CERO
El nivel actual es razonable	No existe nivel actual, inicia en cero.
Solamente se justifican las nuevas actividades.	Se justifican todas las actividades
No proporciona métodos alternativos de acción.	Estudia explícitamente nuevos métodos de operación.
Parte de valores monetarios	Parte de objetivos y actividades
Se analiza un solo nivel de actividad y su costo.	Se analizan alternativas de niveles de actividad y costos.

2.2.2 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

En la actualidad, toda organización requiere que su información sea más veráz, clara, objetiva y oportuna, por ello en la moderna técnica presupuestal encontramos al presupuesto por programas, que presenta una visión más clara de las políticas a seguir dentro de una entidad, mediante el establecimiento de programas distribuídos por funciones o unidades de trabajo, tomando como base las metas a alcanzar.

El mejor entendimiento de éste presupuesto es el siguiente :

Hablaremos primero de sus antecedentes y como fue alcanzando aceptación en la administración moderna.

Fue en el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, en donde se estableció por vez primera éste tipo de presupuesto. En 1965 nace el departamento de Presupuesto , integrado por especialistas en el ramo, quienes daban las bases para que las secretarías de Estado formularan sus presupuesto por programas.

En México, los experimentos que se han hecho para aplicar éste modelo presupuestal han sido a través de dependencias oficiales y empresas descentralizadas, pero a medida que se van conociendo sus buenos resultados, se está aplicando también en el sector privado, como una valiosa herramienta para la toma de decisiones.

El presupuesto por programas proporciona un método sistemático para mejorar las decisiones tomadas, acerca de la distribución de los recursos; comprende tanto lo que se hace como el costo que ello implica, analiza las diferentes alternativas que nos llevan a los objetivos, enfoca las decisiones de que hacer, que tanto y cuando hacerlo.

Para expresar nuestro criterio sobre éste tipo de presupuesto, veamos que nos dicen algunos autores.

Cristóbal del Río en su libro Técnica Presupuestal, nos dice ; “ Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución; además de racionalizar el gasto público; mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

- Analizar cuidadosamente la situación y características del negocio, sus problemas y posibilidades, sus recursos más valiosos, que le permitan alcanzar una posición ventajosa dentro del mercado y las áreas débiles que requieren ser reforzadas.
- Estudiar la situación y las tendencias del entorno en que opera la empresa, tanto en el aspecto comercial como en el tecnológico, el financiero y el social, para definir las áreas en que la empresa puede desarrollarse con mejores posibilidades de éxito.
- Plantear diversas alternativas de acción, que permitan aprovechar los recursos clave de la empresa y evaluar cada una de ellas para elegir la que permita alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.
- Establecer metas y programas concretos en los que se sintetizan las decisiones a corto y a largo plazo y asignar los recursos materiales y humanos que se requieren para llevarlos a cabo.

En resumen, los objetivos que se persiguen con la presupuestación son:

Consideraciones a futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.

Es la técnica programática – financiera que es utilizada por el sector público que incluye los objetivos fijados y los recursos necesarios para alcanzarlo; el costo de los que se plantea desarrollar y el organismo responsable de la ejecución, con el objeto de lograr racionalidad en la selección de los medios y en el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas las instituciones. En sí, es un sistema de asignación de recursos que permite lograr mejor satisfacción de las necesidades, mediante el uso racional de los recursos disponibles. (17)

Dentro de las características más sobresalientes del presupuesto por programas, encontramos las siguientes.

- a) Las actividades a efectuar en un organismo deberán ser enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediatos, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas.
- b) Basa su operación en el cálculo de costos, por lo que permite mejorar la eficiencia y productividad.
- c) El cálculo de costos puede ser sumamente flexible y referirse a costos unitarios por orden o lote de producción, costo por actividad, por proyecto, costos unitarios por servicios prestados en los programas y subprogramas, costos por proceso; departamentales, de tareas, etc.
- d) Su implantación en el sector público obliga a los directores de los organismos a formular y coordinar los programas de acción de las diferentes dependencias, comprometiéndolos a cumplir metas de trabajo congruentes al desarrollo económico del país.

(17) Jorge Alberto Ramírez Bravo; La Aplicación del Presupuesto por Programas en las Actividades del Sector Público, p.17

El objetivo principal del presupuesto por programas, es el de mejorar las bases en las cuales se toman decisiones sobre los programas básicos de una institución, desde oficinas a nivel bajo hasta el más alto. Para esto, es necesario establecer cuales son las decisiones y por que se toman. Denben idéntificarse los objetivos del programa y los métodos, para llegar a dichos objetivos, los cuales deberán estar sujetos a comprobación sistemática.

El aspecto básico del presupuesto por programas, es su enfoque a los productos, beneficios y el examen que se hace para elegir la combinación de insumos que genere las mejores utilidades.

El presupuesto por programas puede tener diferentes usos, entre otros tenemos :

- Obtención y distribución de recursos (Financieros, técnicos, humanos, etc.)
- Alteración del proceso de toma de decisiones.
- Identificación de objetivos y prioridades.
- Evaluación de resultados y,
- Corrección de desviaciones .

La aplicación correcta del presupuesto por programas, exige la utilización de conceptos, terminologías y técnicas semejantes, con adaptaciones adecuadas para cada identidad, para tal efecto se definen los principales elementos de esta técnica :

Objetivo General.- Es el conjunto de acciones que un organismo se propone realizar a través de la producción y presentación de bienes y servicios, con base en un sistema de prioridades para la atención de las necesidades previamente establecidas.

Metas.- Son cuantificaciones de los resultados esperados de las acciones programadas en el plazo determinado, en función del objetivo general.

Programas.- Es un plan de ejecución de un conjunto de acciones tendientes a lograr una meta previamente determinada.

Subprogramas.- Son acciones complementarias entre si, a las cuales se les asignan metas parciales para instrumentar la ejecución de los programas.

Los Programas y Subprogramas se pueden clasificar en dos tipos de operación o funcionamiento y de inversión.

De operación o Funcionamiento .- Comprenden las actividades cuya finalidad es la realización de las actividades normales y cotidianas, que aseguran el funcionamiento ininterrumpido de una organización; aquellos cuyas erogaciones no se traducen en aumentos a los activos de la organización; es decir, se consumen en el desarrollo de las funciones que se les han asignado, éste tipo de programas o subprogramas normalmente son permanentes.

De Inversión.- Son aquellos cuyas erogaciones se destinan al aumento en el patrimonio del organismo, incremento en los activos existentes, incluyendo obras de construcción y mantenimiento de los mismos.

Actividad .- Es la división de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma; consistiendo en la ejecución de ciertos procesos o trabajos, mediante la utilización de los recursos humanos con materiales y técnicas asignados a la actividad con un costo determinado, quedando a cargo de una unidad administrativa a nivel intermedio.

Tarea .- La ejecución de una actividad dentro de un proceso supone a su vez el cumplimiento de ciertas etapas que se denominan tareas, que comprenden una operación específica, y esta forma parte de un proceso que se destina a producir un resultado.

Proyecto .- Este término incluye el conjunto de obras requeridas para acondicionar capacidad de producción.

Obra .- Es la creación de un bien de capital específico que forma parte de un proyecto.

Trabajo .- Es la ejecución de las diferentes fases de una obra.

El presupuesto por programas no es un instrumento que en forma aislada pueda solucionar los problemas que se han venido arrastrando de años anteriores en una organización, éste sistema requiere apoyo y participación de otras unidades de trabajo, personal y otros sistemas que en forma complementaria se integran a las políticas generales señaladas, para mejorar el desarrollo de las funciones que se le han asignado; por ello existen algunas limitantes de esta técnica presupuestal como son :

- 1.- La integración de un cuadro técnico de personal altamente calificado destinado al estudio detallado de los programas que habrán de ser incorporados al sistema del presupuesto por programas.
- 2.- Aún cuando se cuente con un sólido apoyo en la etapa de planeación por los departamentos ejecutores de los programas sometidos a ensayo y a pesar de los instructivos del funcionamiento del sistema preparados y distribuidos, puede fallar el personal de línea responsable de la formulación de los informes que alimenta el sistema, ya que la información puede recopilarse incompleta o deficiente.
- 3.- Para una adecuada operación del presupuesto por programas, se requiere manipular un amplio volúmen de información a través de un gran número de centros de costos, separados en diversos programas, los que a su vez se abren en un determinado número de actividades y tareas específicas.

Ante estas limitantes, para la adopción del presupuesto por programas, debemos reconocer que su incrementación solo es posible a través de etapas graduales en cuanto alcance y amplitud; así mismo, un grado óptimo de análisis y perfeccionamiento del sistema; por tanto, no debe esperarse a corto plazo, si bien es cierto que la adopción del presupuesto por programas presenta ciertas limitaciones, también presenta ciertos beneficios, entre los cuales destacan los siguientes :

- 1.- Obliga al funcionario a pensar en términos objetivos y le sirve como instrumento para entender la necesidad de planificar.

2.- Promueve el mejoramiento de la organización administrativa, mejorando los sistemas de información, detectando la duplicidad de vacíos en las diferentes funciones.

3.- Fija y jerarquiza las metas y objetivos que será necesario cumplir mediante la realización de programas a corto plazo.

4.- Precisa la responsabilidad de las personas encargadas de elaborar el presupuesto y las que lo aprueban, determinadas las metas para alcanzar.

5.- Establece criterios definidos en cuanto a volumen y calidad de los recursos requeridos y su utilización más adecuada para lograr los objetivos programados, evitando dificultades en su ejecución.

6.- Permite una adecuada coordinación interna y externa de las unidades operativas, agilizando trámites, facilitando así la toma de decisiones a los más altos niveles.

En conclusión diremos, que el presupuesto por programas va más allá de la preparación de un presupuesto, trata de lograr que la toma de decisiones sea más racional, ya que su objetivo principal es mejorar las bases sobre las cuales se toman estas.

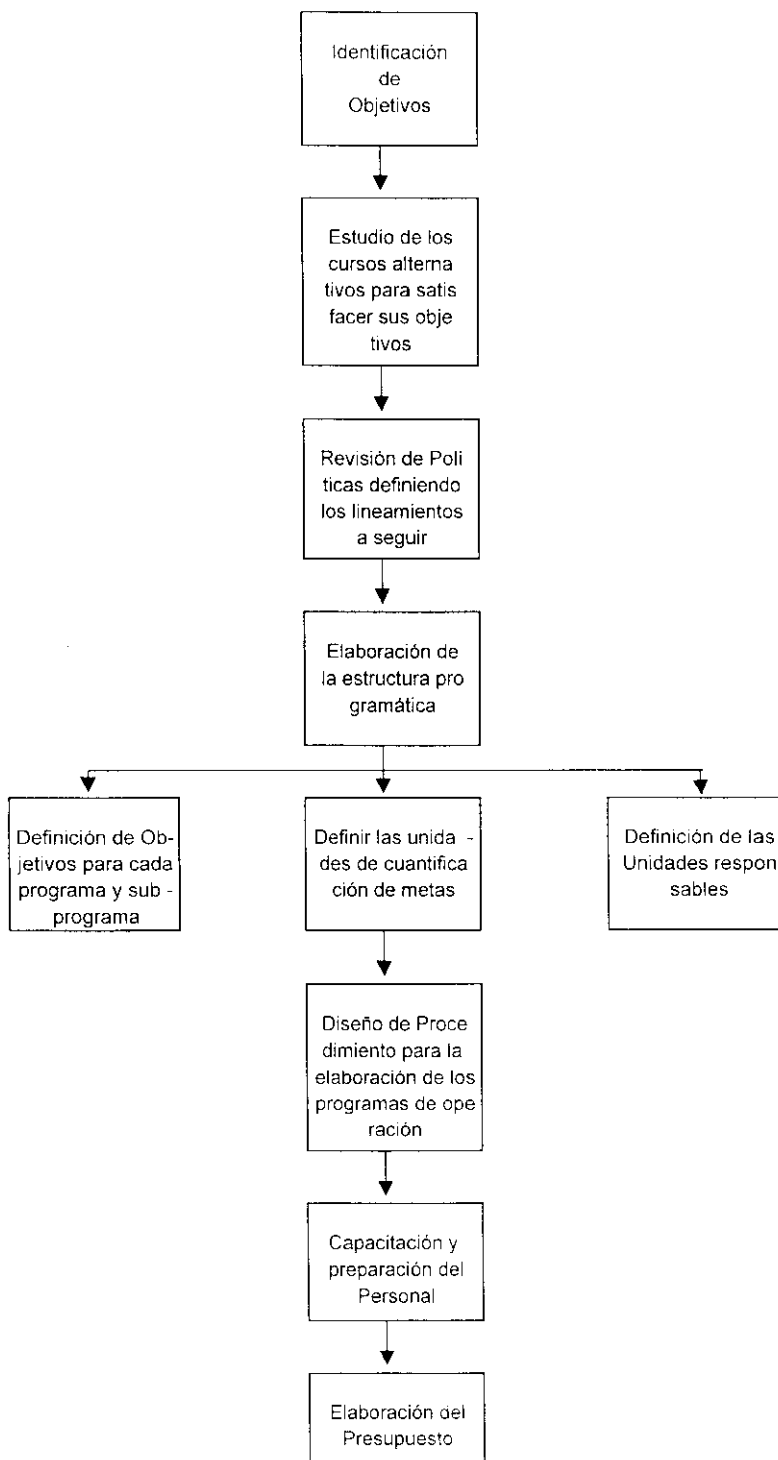
Debe adecuarse a la estructura administrativa y gozar de proximidad, pues en caso contrario, las ventajas que proporciona este sistema presupuestario se verán completamente nulificadas, por la falta de visión de los funcionarios encargados de interpretarlas.

Es necesario disponer de personal capacitado y con experiencia, no solo en técnicas de programación y presupuestos, sino además con una clara comprensión de la administración y con un amplio conocimiento de la metodología de la investigación.

Podemos afirmar, por tanto, que esta técnica presupuestaría si es llevada a la práctica con la suficiente flexibilidad para adecuar a la realidad administrativa de una empresa, significara un gran avance en el manejo de presupuestos.

La secuencia que se muestra en la siguiente gráfica, ilustra los pasos que deberán seguirse para elaborar un presupuesto por programas.

SECUENCIA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS



2.2.3. PRESUPUESTO BASE CERO

En la actualidad, tanto el gobierno como la industria necesitan un procedimiento más eficaz en la elaboración de presupuestos, ya que la situación actual así lo requiere.

En el sector privado nos encontramos que la asignación de recursos se ha convertido en un grave problema que ha de resolverse, tan es así que este sector se esta enfrentando a situaciones difíciles como:

- Grandes reducciones de productividad
- Aumentos desmedidos en sus costos
- Grandes presiones, lo que orilla a mantener bajos los precios, etc.

Refiriendonos al sector público vemos que sus problemas surgen ante una situación en la que cada día existe mayor demanda de servicios, los cuales han ido incrementando sus costos.

Por estos motivos ambos sectores tendrán que plantearse dos cuestiones básicas que son necesarias para que un modelo presupuestal asigne eficazmente los recursos, estas cuestiones son:

- ¿ Dónde y Cómo podemos gastar más eficazmente nuestro dinero?
- ¿ Cuánto es lo que debemos gastar ?

Analizando estas cuestiones, nos damos cuenta que es necesario establecer un nuevo mecanismo presupuestal que ayude a resolver la situación actual, obligandonos a:

- La fijación de metas y objetivos
- Tomar decisiones de operación
- Evaluar responsabilidades y cargas de trabajo.

Pero esto no se hará después de realizar el presupuesto, sino durante su elaboración, formando parte integral de este proceso.

Cabe observar que tanto en la industria como en el gobierno los procedimientos que se utilizan para la implantación del presupuesto base cero así como los beneficios que del mismo se obtienen, y los problemas generales que este implica, son casi idénticos, en lo único que difieren es la forma de implantarlo, en cada sector se deberá ajustar según sus necesidades. Este proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado completo y detallado; debe comprobar porqué gastará lo señalado y esto lo hace mediante la elaboración de un paquete de decisión por cada actividad u operación; éste incluirá un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados y consecuencias que pueda acarrear la no adquisición del paquete.

La elaboración del presupuesto base cero requiere de dos fases básicas que son:

- 1) La preparación de paquetes de decisión y,
- 2) La clasificación de dichos paquetes (Por orden de importancia)

Para llevar a cabo la preparación de un paquete de decisión debe incurrirse en el análisis y descripción de aquellas actividades ya existentes y , aquellas nuevas que piensen establecer en cada paquete. Al hablar de paquete de decisión, este debe entenderse como un documento que identifica y describe una actividad específica, de tal manera que la gerencia pueda evaluarla, para posteriormente compararla, conjuntamente a otras actividades que compiten para obtener los mismos recursos y decidir cual de ellas se aprueba, por esta razón los paquetes contarán con información básica como la siguiente:

- a) Metas, objetivos que se persiguen
- b) Consecuencia que trae el no adoptar la actividad propuesta
- c) Medidas de rendimiento
- d) Otros posibles cursos de acción y, finalmente,
- e) Costos y beneficios.

Por lo que respecta a la clasificación de paquetes, estos proporcionan a la gerencia una técnica con la que pueda asignar los limitados recursos con que cuenta y éstos deciden el saber cuanto y en que lo dedemos gastar. La preparación inicial de los paquetes de decisión debe efectuarse a nivel general en la organización, para que cada gerente pueda evaluar la importancia de sus propias actividades, y así clasificar sus paquetes de acuerdo a su evaluación. Una vez preparados los paquetes de decisión, estos deberán clasificarse y enumerarse según orden de importancia, ya que esto permite a cada gerente identificar explícitamente sus prioridades, permitiéndole combinar algunos paquetes con nuevos programas dentro de una misma clasificación, permitiendo a la vez a la alta gerencia comparar y evaluar las necesidades y prioridades relativas de las diferentes alternativas para la toma de decisiones. Podemos decir que el presupuesto base cero es una filosofía básica de planeación y presupuestación y su conjunto de procedimientos es muy flexible, ya que se adapta a las necesidades específicas de quien lo utiliza. La razón de la flexibilidad se debe a las diferentes necesidades de cada departamento y éstos varían en forma significativa.

Ventajas del presupuesto base cero.

Mediante la elaboración del presupuesto base cero es posible detectar la falta de coordinación entre las diferentes actividades y la ausencia de supuestos básicos de planeación, por lo que es conveniente que la alta gerencia conozca esta deficiencia y así aplicar las medidas correctivas antes de que los gerentes de niveles inferiores puedan elaborar sus paquetes de decisiones, así evitan la revisión de aquello que se vean afectados por estos supuestos. El sistema de presupuestos base cero es un medio de control, pero no debe esperarse que este proceso resuelva todos los problemas administrativos; lo que el presupuesto base cero puede realizar es proporcionar un medio de información para identificar y evaluar eficazmente las actividades y problemas correspondientes, de esta manera la gerencia puede tomar decisiones, dictar las medidas correctivas que resuelvan los problemas y así aprovechar los recursos con que cuenta la organización de una manera más eficaz.

Este presupuesto proporciona, además, información analítica a la alta gerencia sobre el dinero que se requiere para lograr los objetivos deseados, enfoca su atención hacia el capital necesario para la realización de los programas en lugar de enfocarlo hacia el porcentaje de aumento o reducción con el año anterior. Este presupuesto especifica los gastos de mayor prioridad existentes en los departamentos, permitiendo hacer comparaciones entre unos y otros respecto a las actividades financiadas; también hace posible la auditoría de los resultados para determinar si cada actividad rindió lo esperado.

Desventajas del presupuesto base cero.

Al implantar el presupuesto base cero dentro de las organizaciones, surgen problemas administrativos y necesidad de una nueva estructura, como por ejemplo las decisiones que la alta gerencia debe tomar sobre políticas del manejo de situaciones ordinarias en todas las unidades de una manera uniforme, la estructura de los procedimientos de implantación, a fin de satisfacer las necesidades específicas que requiera cada área; problemas administrativos respecto a la naturaleza específica de las operaciones y de los potenciales de la gerencia.

Anteriormente mencionamos que los problemas y beneficios de la industria y el gobierno, derivados del sistema de presupuestos base cero son casi idénticos y aunque difieren solo en magnitud, en aquellos problemas que se presentan en un proceso de implantación común, esto se debe en gran parte, a la capacidad de los gerentes asignados a su implantación, aunque algunos problemas específicos son resultado de la magnitud y la naturaleza de cada operación, mediante una administración eficaz se puede eliminar o reducir al mínimo la mayoría de los problemas, de manera tal que los beneficios de este sistema presupuestal superen los obstáculos que se presenten en su implantación. Para que este presupuesto pueda funcionar, requiere el apoyo de la alta gerencia y una administración adecuada, así como una estructura eficaz que satisfaga las necesidades de información de cada unidad de trabajo.

Concluyendo, decimos que el presupuesto base cero en la actualidad, es considerado como una nueva técnica en planeación y presupuestación que ofrece mejores beneficios para la empresa en esta época de crisis económica, le permite aumentos significativos de sus actividades, ayuda a canalizar los esfuerzos y capital utilizados anteriormente en programas de poca importancia para dirigirlos hacia nuevos programas con mayor prioridad, mejor eficiencia y productividad.

CAPITULO 3. MODELOS DE PRESUPUESTO

Derivado de todo lo expuesto anteriormente en cuanto a la composición y la evaluación de los presupuestos, ahora hablaremos de los diferentes Modelos que deben elaborarse dentro de la empresa independientemente del método de valuación que exista o que se desee implantar.

Considerando el grado de importancia que para la empresa tiene el elaborar presupuestos de los diferentes renglones que forman el estado de situación financiera y de resultados, para la toma de decisiones, señalaremos sus principales características en este capítulo.

3.1. PRESUPUESTO DE RESULTADOS

Este modelo está considerado como la base presupuestal, ya que reúne a todos los presupuestos de operación como es el presupuesto de costo de producción, de gastos de operación y, el de mayor importancia el de ventas, ya que éste es la base para la elaboración de los otros presupuestos. Este tipo de presupuesto es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes y directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa.

En lo sucesivo al desarrollo del capítulo hablaremos de cada uno de ellos:

3.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Es indudable que las ventas en la época actual pueden presupuestarse y controlarse dentro de razonables márgenes de exactitud. Normalmente el plan de ventas de cualquier empresa esta condicionado por factores internos y externos. Los factores internos se relacionan con la experiencia de ventas de la compañía en el pasado, los fondos disponibles para expansión y los esfuerzos de publicidad y promoción planeados para el futuro. Los factores externos se relacionan con las condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado, las corrientes económicas generales y la actividad de la competencia.

Las ventas, que son el motivo de la empresa, están influenciadas por decisiones administrativas, éstas desde luego, basándose en la experiencia que ha vivido la empresa, y, tomando en cuenta a los diferentes factores que son importantes en su determinación, estos son:

- a) Análisis del Mercado.- Punto básico que no debe considerar únicamente la demanda pasada y presente, pueden pasar desapercibidos los negocios afines al ramo y muchos menos, dejar pasar por lo alto la competencia de los competidores.
- b) Una vez estudiada las condiciones de este análisis pudieran surgir diversos cambios al producto; Cuestión a considerar en el propósito de incrementar ventas y utilidades. A este efecto la administración debe resolver dos puntos que son interdependientes, tales son:
 - 1) Análisis de la inversión y los costos inherentes al cambio.
 - 2) Importe del incremento en ventas y utilidades atribuibles al cambio.
- c) Refiriéndose al crédito mercantil.- Que es el apoyo para medir nuestras futuras ventas, ya que es palpable la tendencia que la clientela con el tiempo ha preferido nuestro producto, es importante seguir conservando este prestigio ala momento de optar por modificarlo.

En armonía con el presupuesto general de utilidades hay que desarrollar el presupuesto de ventas a corto como a largo plazo. Ambos tienen que incrementarse en forma directa, porque el presupuesto de utilidades a corto plazo enfoca con mucha precisión los planes de la dirección para el año precedente, o sea, al comienzo del plan de utilidades a largo plazo.

Por otra parte, el plan de ventas a largo plazo utiliza clasificaciones amplias de producto y se proyecta en función de unidades monetarias del poder adquisitivo constante. Los planes de ventas a largo plazo descansan mucho en análisis de los potenciales futuros del mercado, los cuales pueden edificarse sobre el aumento fundamental de los cambios en la población, las proyecciones de la industria y fundamentalmente las de la compañía. La influencia de las decisiones de estrategia de la dirección, se ejerce de modo explícito sobre el plan de ventas a largo plazoprincipalmente en base a juicios.

Un enfoque muy común de las compañías respecto al tiempo, es planear las ventas de 12 meses en lo futuro, detallando inicialmente el plan por trimestres y, en cuanto al primer trimestre por meses, éstos planes de ventas a corto plazo están sujetos a revisión y rectificación en una base trimestral.

Los cambios de precios previstos durante el ejercicio deben incorporarse al presupuesto de ventas.

Las proyecciones a corto plazo normalmente se desarrollan en función de unidades físicas y posteriormente en importes monetarios.

Con respecto al detalle de productos, el plan de ventas a corto plazo normalmente abarca un proyecto detallado en base al producto principal y en cuanto al grupo de productos menores, debe incluir una cantidad considerable en detalle, mientras que el plan a largo plazo debe formularse en términos generales.

El primer objetivo del plan de ventas es expresar el mejor juicio de la dirección sobre los ingresos futuros basados en el conocimiento actual de la empresa, el medio, el efecto sobre la firma en los fines de la empresa y, la estrategia de la producción tanto a largo como a corto plazo.

Hemos de considerar que los fines de la empresa proporcionan las metas generales alrededor de las cuales se desarrolla el presupuesto de ventas.

Este presupuesto abarca tres sub presupuestos que son: Distribución, promoción y publicidad y producción.

Presupuestación de las ventas en unidades físicas:

Considerando que este presupuesto es el eje para la formulación de los presupuestos de producción, de gastos de ventas y, que hasta el momento en que se considere el volumen esperado solo hasta entonces se valorizan los artículos aplicando los precios.

Presupuestación de ventas en importes monetarios:

Cuando los precios unitarios de venta sean fijos y prácticamente estable, el presupuesto de ventas hecho en unidades físicas, será fácilmente convertible a importes monetarios.

Cuando la condición de fijeza en los precios no exista, la presupuestación de las ventas deberá formularse en número de artículos y en precios unitarios actuales o mezclados, para finalmente obtener el importe de ventas estimado.

Formulación de la estimación de ventas:

Se considera la estimación de los vendedores, proporcionándoles información de las ventas reales de ejercicios anteriores; su labor pasa a los supervisores, posteriormente a gerentes de zona. éstos últimos las estiman tomando en cuenta la política administrativa, con esta información proceden a estimar, debiendo llevar la operación esta secuencia:

- a) Cada vendedor estimará en unidades físicas, los pedidos que él puede colocar.
- b) Las estimaciones de vendedores, serán revisadas por los gerentes de distrito.
- c) Las estimaciones producidas por los gerentes de distrito serán corregidas por el gerente de ventas.
- d) El resumen de las estimaciones aprobadas por el gerente general de ventas será revisado por el gerente general.

- e) Los pedidos estimados se convertirán a unidades por embarcar y finalmente los embarques por realizar se cotizarán a los precios respectivos, para obtener las cantidades e importes de las ventas presupuestadas.

Ahora bien, cuando se ha venido aceptando por parte de la administración la labor de los vendedores, puede suceder que el optimismo influya en las estimaciones de los gastos, por tal motivo y tomando en cuenta que el presupuesto de ventas es tan importante y trascendental por ser el que origina otros, es conveniente reducir las estimaciones presentándolas y ajustándolas a números más razonables y conservadores, se puede presentar por ejemplo.

Si percibimos que no es posible realizar en fabricación la estimación de ventas, es aquí donde debemos ajustar los dos presupuestos, ya sea porque esté elevado el presupuesto de ventas o sea inferior a nuestra capacidad de producción y en estas condiciones estaríamos en posibilidades de incrementar las ventas.

Ya cuando nuestro presupuesto de ventas dé una imagen razonable, en este momento estaremos en condiciones de iniciar los presupuestos en los diferentes departamentos, se ajustarán y moldearán cada vez mejor al presupuesto base. Ahora que este complementando nuestra actividad presupuestal con la coordinación de todas las actividades, una vez terminados nuestros presupuestos departamentales, el presupuesto pasa de provisional a definitivo y queda solo la aprobación del gerente general.

En conclusión podemos decir que en el presupuesto referente a las ventas, las fuerzas económicas y las variaciones estacionales originan alzas y bajas en las ventas, que normalmente, están fuera del control de la administración y, por tanto, son inevitables.

3.1.2. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS

Una vez concluido el presupuesto de ventas, es siguiente paso es la elaboración del presupuesto de costo de producción y ventas. Es sabido que el procedimiento que sigue cada empresa para determinar sus costos es condicionado por la propia naturaleza de la industria y la oportunidad con que quiere obtener sus costos.

En la administración moderna de las empresas, ha habido un gran desarrollo en la técnica del análisis de los problemas concernientes a la dirección, destacándose la contabilidad de costos como un instrumento analítico de las operaciones en todas sus fases.

Los presupuestos respetaran el sistema establecido de costos de cada empresa, esto si su eficacia ha sabido comprobada por la experiencia y si no se planean cambios que modifiquen sustancialmente la naturaleza de la producción. Por tanto, los presupuestos de costos pueden expresarse en forma de órdenes de producción, por clases, por procesos o por operaciones.

El presupuesto de producción es un paso muy importante en el plan financiero, debido a la cantidad de dinero que implica; el gerente de producción, normalmente controla el mayor número de personal y la mayor cantidad de equipo, sin mencionar el control sobre los inventarios de materias primas y en proceso.

Cuando se recibe el plan de mercadotecnia y las necesidades de inventario del almacén de artículos terminados, se tienen que traducir en un plan de producción. Este deberá lograr el equilibrio entre Ventas, Inventario y Producción.

Los presupuestos de costo de producción incluyen tres elementos:

- + Materiales Directos
- + Mano de obra, Directa y
- + Gastos Indirectos (de fabricación)

Con base en el desarrollo de los presupuestos de compra de materiales, del Costo de mano de obra y de los gastos de fabricación y, con el conocimiento predeterminado del valor de los inventarios, podemos formular el PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION, necesario para integrar el PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS, con el propósito de presupuestar las utilidades y ejercer un control sobre las operaciones, a efecto de hacerlas accesibles;

Presupuesto de Materiales Directos

Para preparar el presupuesto de materiales directos hay que determinar las necesidades de la Materia Prima.

Este paso es importante, porque implica al presupuesto de compras, de costo de producción y el de efectivo, que dependen de él. No es difícil determinar las necesidades de materia prima cuando se conocen las cantidades de cada tipo de material para todas las unidades de producción. Sin embargo, puede llevar mucho tiempo, según sea la complejidad del producto y del grado de mecanización de los registros que haya en la compañía.

Cuando se conocen las cantidades de materiales por unidad de producción, las necesidades se calculan multiplicando las unidades que van a producirse por la cantidad de cada tipo de material que comprende la unidad. Debe determinarse si se ha incluido en esta estimación una provisión normal del desperdicio o de los artículos rechazados.

Cuando no se conocen las cantidades de material o no pueden elaborarse, hay que considerar índices de valuación. Estos son:

- Razón de costo de material directo a costo de mano de obra directa
- Razón de costo de material directo a horas de mano de obra directa, u horas máquina.
- Razón de la cantidad de cada tipo de material usado a horas de mano de obra directa u horas máquina.
- Razón de la cantidad de material de cada tipo usado a número de unidades producidas.

Una vez que se han calculado las necesidades individuales para cada unidad, se deben resumir para determinar la necesidad total de cada tipo de materiales, que servirá como base para el presupuesto de compra de materiales. Cuando se ha determinado las cantidades de compra deberán calcularse los precios de venta, así como su costo.

Para materiales que se utilizan en grandes volúmenes, se podrían obtener precios uniformes fijos. En otros casos se podrán negociar con los proveedores descuentos por volumen con base en las compras totales del año.

Cuándo y cuánto comprar, se decidirá de acuerdo con reglas aprobadas por la gerencia, debiendo tener relación con los objetivos de rendimiento de la inversión y la política presupuestaria. Dos de estas políticas son:

- Cantidad económica del pedido.- Técnica matemática que proporciona una cantidad a pedir que produce el menor costo posible. Bajo este método, el costo e adquisición de inventario se relaciona con los costos de manejo.
- Punto de orden.- Este se alcanza cuando el inventario puede satisfacer las necesidades de producción o los embarques por un periodo no mayor que el tiempo necesario para pedir y recibir los artículos. Normalmente el punto de reorden incluye una cantidad de reserva para considerar las fluctuaciones en la demanda.

Presupuesto de mano de obra directa.

El presupuesto de mano de obra directa es la proyección de las necesidades en horas, para la ejecución del plan de producción; se prepara para estimar el costo de producción, proporcionar datos para los presupuestos de efectivo, determinar las necesidades de personal por clasificación de tareas para usarla como ayuda en la contratación y ayudar a la gerencia a pronosticar las necesidades de tiempo extra, reduciendo las sobrecargas y estabilizando el empleo.

Proyectar el tiempo total, es cuestión de multiplicar la cantidad de unidades que se van a producir por el tiempo de trabajo que requiere cada unidad. La información obtenida de las listas de personal combinadas con el número anticipado de horas de operación del equipo, permite a la gerencia relacione las necesidades de mano de obra directamente con el uso de equipo.

Presupuesto de gastos de producción.

Los gastos de fabricación se pueden definir como aquellos que están integrados por elementos del costo de producción que no pueden ser identificados con un producto, o con

una unidad específica de producción, como son los sueldos de oficinistas y de los supervisores, mantenimiento de equipo, suministros de luz, gas y fuerza, depreciación, seguros, etc. La preparación de presupuestos de gastos de fabricación resulta un poco difícil, porque estos costos contrastan drásticamente con los materiales y la mano de obra directas, ya que cada gasto de fabricación normalmente tiene pocas consecuencias en el lugar en que se aplica; cada gasto de fabricación se origina en una fuente diversa y cada uno requiere ser controlado por un método distinto y en un tiempo diferente.

Los gastos de fabricación se clasifican en fijos, variables o semivariabes.

- Los gastos fijos son los que fluctúan con el volumen.
- Los gastos variables generalmente cambian en proporción directa al volumen.
- Los gastos semivariabes contienen elementos tanto fijos como variables.

Para hacer que los presupuestos tengan más significado y controlar los costos con mayor efectividad, es normal dividir por departamentos los gastos de fabricación.

De lo anterior se desprenden tres clases:

- Los departamentos productivos son los que contribuyen en alguna forma a la mayoría e incremento del valor del producto, como fabricación y ensamble.
- Los departamentos de servicio ejecutan un servicio para los departamentos productivos, y para otros departamentos como mantenimiento y energía.
- Los departamentos generales son los que proporcionan un servicio general que no está relacionado con un producto o un departamento específico, como compras y administración.

Algunas bases comunes para medir los gastos de fabricación con los departamentos productivos, son las horas de mano de obra directa, las horas máquina, el material utilizado y las unidades productivas.

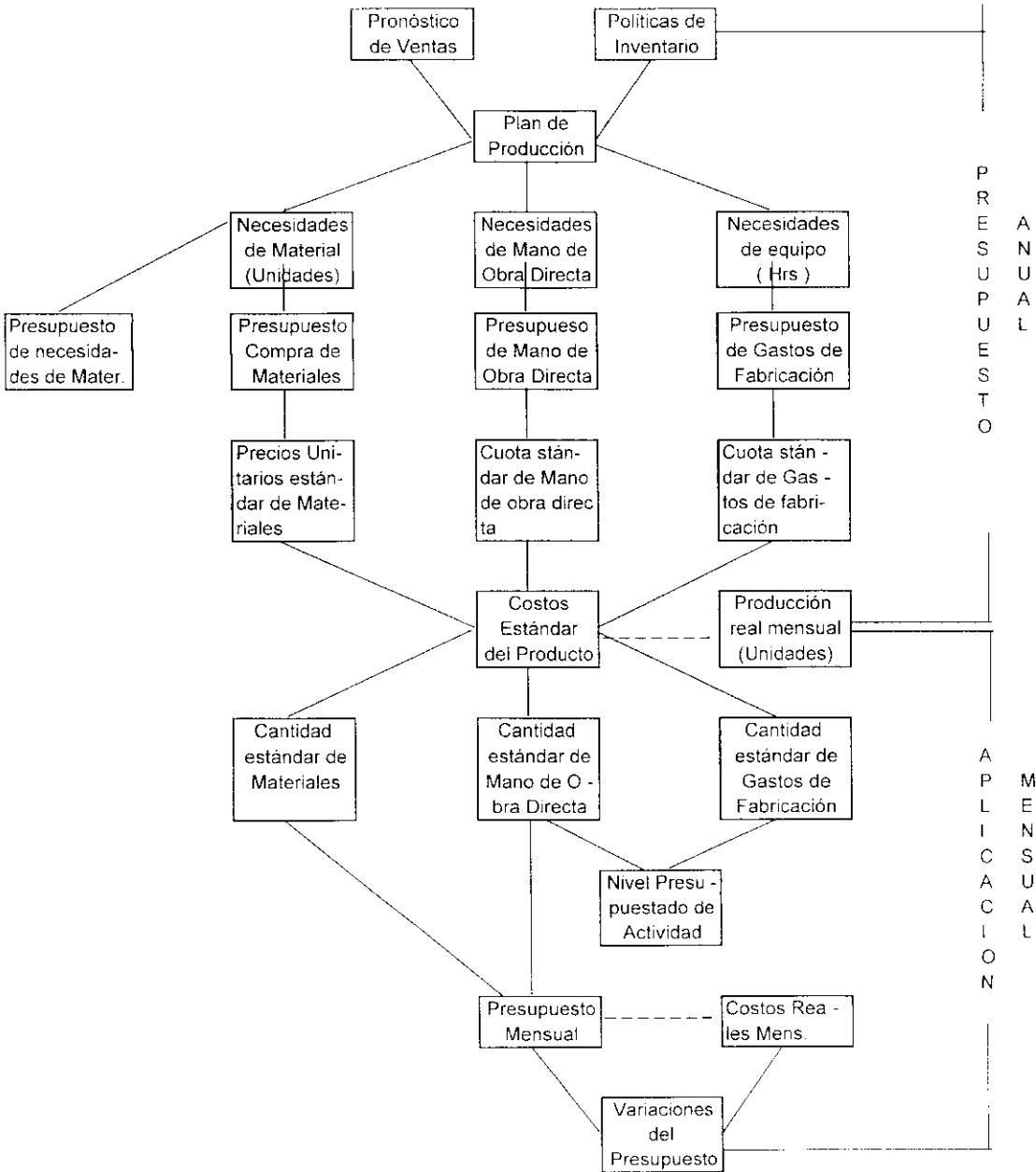
A continuación señalaremos las principales características de una buena base de medición:

- 1.- Debe ser una medida directa de la actividad que encierre en los costos
- 2.- Debe afectarse solamente por el volumen
- 3.- Debe ser sensible a los cambios del nivel de productividad
- 4.- Debe ser aplicable a todos los productos de un departamento
- 5.- Debe ser entendida y aceptada por quienes usan el presupuesto.

Las bases de medición para los departamentos generales y de servicio son:

- Departamento de servicio.- Horas directas del mantenimiento y material recuperado u horas dedicadas a recuperación.
- Departamentos generales.- Cantidad de pedidos y cantidad total de personal u horas totales de mano de obra directa.

Cuando se termina el presupuesto anual de gastos de fabricación, se deben calcularlos presupuestos mensuales. La operación real se comparará con el presupuesto y las variaciones se reportan para fines de análisis y control. A manera de resumen presentamos a continuación un diagrama señalando el orden del Presupuesto del Costo de Producción y Ventas.



3.1.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

El presupuesto de resultados conjuga todos los presupuestos de operación, presenta utilidades que deberán derivarse de las operaciones programadas y si todo el plan que se ha trazado producirá los resultados satisfactorios.

Los gastos en una empresa no son estáticos, están sujetos a cambios continuos y, dependiendo de la naturaleza de las operaciones, los controles que se utilicen y muchas otras circunstancias que pueden afectar las operaciones, varían apartándose de lo que se tenía planeado o de lo que debería lograrse en condiciones normales. De conformidad con lo anterior, los presupuestos y las medidas de control de costos, se emplean para determinar lo que deberían ser éstos, la naturaleza de su discrepancia con la realidad, sus causas y responsabilidades, y suministra la información necesaria para la acción correctiva.

El factor humano es importante en relación con los gastos y su control. Es posible, desde luego, controlar los gastos sin presupuestos formales ni programas de control. Un trabajador en una fábrica sabe bien cuando está trabajando con eficacia. Su capataz y otros supervisores de la producción pueden observar o notar las condiciones que causan un aumento excesivo en los gastos.

En verdad, la habilidad de las personas para observar las circunstancias y mentalmente estimar su efecto en términos de pesos y centavos de costo, es limitado.(18)

Debe reconocerse, que el control de gastos comienza con acontecimientos físicos y que la primera línea de defensa en el control de los gastos, inevitablemente involucra al trabajador y a su supervisor. Los factores físicos tales como disposición de la fábrica, condiciones de trabajo, máquinas y herramientas son, desde luego, importantes. Es sólo después que se han considerado con atención estos factores, que se hace lógico el examinar las técnicas de ingeniería y contabilidad más sofisticadas que reciben el nombre de programas de presupuestos y de control de gastos y costos.

Para la elaboración del presupuesto de gastos de operación es necesario analizar los gastos realizados en el pasado, para poder saber el porque de su utilización y además de quien es la responsabilidad de su control. Por otro lado un buen presupuesto no debe establecerse únicamente basado en lo que se ha hecho en años anteriores, sino debe juzgar la necesidad del gasto y preguntarse: Se requiere este gasto para lograr los objetivos de la empresa ?

Ahora sabemos que los costos y gastos no se aplican a un solo concepto sino que por su naturaleza, se pueden aplicar a diferentes áreas de responsabilidad: de tal manera que para mostrar mejor su efecto, los clasificaremos de acuerdo al área en donde se apliquen:

(18) Victor Lazzaro; Sistemas y Procedimientos. México, p. 342

Gastos de Ventas
Gastos de Publicidad
Gastos de Administración

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

El análisis de estos gastos para su estimación e inclusión en el presupuesto, deben empezar por establecer el monto de cada uno de estos renglones en el año anterior y el ajuste que deba efectuarse, para proyectarlos a las condiciones económicas y de acuerdo con los planes específicos futuros.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD

Los presupuestos de publicidad y de promoción de ventas, por regla general se relacionan con la política administrativa y, por ende, las decisiones que se tomen son de gran importancia y deben discutirse al más alto nivel administrativo.

Es una costumbre muy generalizada establecer el presupuesto de publicidad en función de las ventas netas o de la utilidad bruta. En los casos en que se fije la publicidad puede ser obtenida reduciendo de la utilidad estimada los gastos de administración; el sobrante es la cantidad disponible para gastos de venta, de esta cantidad se restan los otros gastos de venta y queda el resto disponible para publicidad.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Los gastos de administración son, generalmente, de carácter fijo; cuando se estipula que ciertos funcionarios reciban sobresueldos de acuerdo con las ventas o con las utilidades, el salario básico continúa siendo fijo y la bonificación es un gasto de tipo variable.

La naturaleza de los gastos de administración se aprecia mejor mediante un análisis de los grupos principales y de los renglones que, generalmente quedan incluidos en dichos grupos: Gastos de Funcionarios.- Salarios, gastos de viaje y otros. Gastos de la compañía.- Honorarios de directores, servicios profesionales, legales, contables, de ingeniería, impuesto y otros. Gastos de oficina.- Salarios, renta, depreciación, artículos de oficina, correos, telégrafos, luz, seguros, reparaciones, teléfonos, misceláneos. Gastos de crédito y cobranzas.- Salarios, investigaciones, artículos de oficina, cuentas incobrables y otros.

Preparación del presupuesto de gastos de administración:

El director del presupuesto debe trabajar coordinadamente con cada uno de los gerentes de los departamentos administrativos, al preparar la lista de los gastos de administración; la guía principal es la estimación del importe de cada uno de los renglones de gastos.

Se pueden obtener ahorros si estos gastos son controlados por medio de un presupuesto que determine responsabilidades individuales por cada gasto administrativo. Sin embargo, tal parece que en este caso, en mayor grado que en el de otras clases de gastos, la responsabilidad de fijar las cantidades que deban gastarse puede descansar en individuos, o grupos de individuos, distintos de aquellos que tienen la obligación de controlar su desembolso. Por ejemplo: Los gastos de funcionarios pueden ser fijados por el consejo de administración, en tanto que mantenerlos dentro de los límites del presupuesto es de los funcionarios mismos. Los gastos de la compañía, por su naturaleza, pueden ser estimados por el contralor o el director del presupuesto en tanto que la autorización de su desembolso puede ser hecha por otros funcionarios.

Los principios de administración científica pueden ser aplicados a las operaciones de los departamentos en la misma forma que son aplicados a las operaciones de una fábrica, un estudio del volumen de trabajo que debe procesar cada individuo en las oficinas, por ejemplo, el número de facturas que puede preparar un empleado; la cantidad de facturas de proveedores que puede revisar otro; etc., y un sistema de bonificaciones por cantidad de trabajo entregado arriba de lo normal, pueden ser el corolario de esfuerzo hecho en la preparación del presupuesto de gastos de administración.

3.2. PRESUPUESTO DE POSICION FINANCIERA

Se hace necesario evaluar los resultados planeados en función de los presupuestos, con respecto a las operaciones a realizar, tomando en cuenta los recursos financieros y lo que dejará como rendimiento. El estado de posición financiera presupuestado indica la situación financiera que espera la empresa en el futuro, si la información es satisfactoria, se verán en la necesidad de revisar y si es necesario modificar las estimaciones y los planes hechos, con el objeto de tener buenos resultados.

Mucho se ha hablado de la necesidad de evaluar los resultados planeados en función de los presupuestos, respecto a las operaciones a realizar, tomando en cuenta su viabilidad en cuanto a recursos financieros y, lo que dejará de rendimiento.

Se ha mencionado también, la necesidad que tiene la dirección de conocer en qué forma las operaciones sintetizadas en el presupuesto respectivo, se reflejarán en la posición financiera de la empresa, en el curso y al término de las operaciones.

Es posible que se necesite, como parte de un planteamiento directivo total, "La petición que preceda a la preparación de un presupuesto de requerimientos de capital" o efectivo, en conexión con alguna expansión de la fábrica, nuevos contratos de importancia y si es posible para nuevos financiamientos o a mantener la conexión con el financiamiento existente.

Esto nos lleva a las relaciones con instituciones de crédito, es decir, establecer programas para la obtención de capital requerido por la empresa. Tener relación con otros inversionistas; manteniendo un mercado adecuado para los valores de la empresa, y en relación con ellos, mantener los contratos necesarios con los banqueros inversionistas, los analistas financieros y los accionistas.

Con esto sabemos de antemano que por los préstamos obtenidos y los otorgados, de alguna manera desembolsamos y obtendremos beneficios.

Así vemos que existen gastos e ingresos por transacciones financieras efectuadas; pero también sufrimos cambios en nuestra situación financiera por el tipo de cambio provocado por la inflación, a esto se le llama fluctuación cambiaria.

3.2.1 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Como vimos en los párrafos anteriores, nos damos cuenta que si obtenemos un crédito por parte de una institución de crédito sea nacional o extranjera, lo obtenemos no por una simple amistad, sino debemos erogar algo por el préstamo, a eso le llamamos interés; que forma lo que conocemos con el nombre de gastos financieros.

Se considera gasto financiero aquella cantidad pagada al propietario del crédito como un premio por el uso de su dinero.

Uno de los problemas durante períodos de inflación es que las tasas de interés deben por lo general ser mayores para tomar en cuenta las disminuciones del valor del dinero. Si los precios se inflan un cierto porcentaje en el período, un prestamista requiere intereses por lo menos a ese nivel para evitar la erosión de su capital. De tal manera que, una tasa normal de interés trae implícita la inflación del país. Por ejemplo, si la tasa de interés nominal es del 25 % y la tasa de inflación es del 21% la tasa real es solo 4%.

Por lo tanto, al presupuesto por el concepto de gasto financiero que se muestra al final de un determinado período segregando dos conceptos diferentes:

- a) El monto que se da por la inflación implícita
- b) El monto correspondiente a la tasa real de interés del pasivo del cual proviene dicho gasto financiero.

Dentro de la presentación de los presupuestos, los intereses se calculan normalmente sobre tasas a fin de año y en esta época de cambios inflacionarios es necesario modificar las tasas presupuestales de acuerdo al ciclo económico que sufre el país.

El gasto financiero presupuestado servirá de base para ver qué tan eficientes están siendo las operaciones de la empresa en relación a los créditos obtenidos.

3.2.2. PRESUPUESTOS DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Por otra parte, si estamos funcionando de acuerdo al ciclo económico, no sólo con los créditos o préstamos obtenidos, sino que posiblemente otorguemos préstamos, efectuemos inversiones en valores, etc., también tendríamos que obtener un beneficio de tipo financiero por el otorgamiento del préstamo; esto es el incremento adicional al préstamo otorgado, llamándole producto financiero.

Al efectuar el presupuesto de productos financieros, deberán tomarse en cuenta las siguientes cuestiones:

- Es redituable otorgar e invertir en otras instituciones?
- Es benéfico el no contar con el capital de trabajo ?
- En que nos perjudica ?

Estas cuestiones no sólo servirán para elaborar el presupuesto, sino como alternativas para la toma de decisiones.

3.2.3. PRESUPUESTO DE FLUCTUACION CAMBIARIA

Al obtener un crédito en moneda nacional, la razón de demanda será equilibrada; por el contrario, al obtener un crédito en moneda extranjera, la razón fluctuará de acuerdo al índice inflacionario y adicionando a esta la variación ocasionada por el tipo de cambio del valor nacional en paridad con la moneda extranjera, es a la que llamamos pérdida cambiaria.

Se considera como fluctuación cambiaria, la cantidad en exceso o en déficit que un deudor de un préstamo concertado en moneda extranjera de be liquidar, en relación a la cantidad que inicialmente se había determinado, debido a la diferencia del tipo de cambio de la moneda extranjera en relación a la nacional.

La valuación final de las partidas en moneda extranjera, se debe hacer al tipo de cambio vigente aplicable a la fecha de cierre del periodo.

Las diferencias cambiarias resultantes al valuar las partidas en moneda extranjera al valor de cambio de la moneda nacional con respecto a dicha moneda, se deriva básicamente el diferencial de tasas de inflación interna entre ambos países. La fluctuación cambiaria

deriva de la valuación de activos monetarios y pasivos en moneda extranjera se aplicará como sigue:

- En el caso de empresas que hayan incorporado en sus estados financieros la actualización de valor de sus activos fijos y/o inventarios, deberán aplicar la fluctuación cambiaria como ajuste al costo de esos activos hasta por el monto neto de la plusvalía habida en el período, determinada por avalúo.
- En caso de que la fluctuación cambiaria resultara superior a la plusvalía obtenida en el período, el remanente se registrará como un cargo diferido amortizable.

3.2.4. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS

Dentro de este presupuesto deben incluirse todas aquellas partidas de gasto o de producto que no se deriven de las operaciones normales del negocio. Su contenido variará, naturalmente de una empresa a otra; pero pueden señalarse las siguientes partidas; descuentos por pronto pago de proveedores, descuento por pronto pago de clientes, intereses sobre préstamos de acreedores, intereses sobre hipotecas, venta de desperdicio, etc.

La distribución por meses de los conceptos anteriores se hará en relación directa con las operaciones que lo originan, tomando en consideración los convenios, contratos o documentos que se hayan firmado y en los cuales aparecerán fechas de pago de los intereses o descuentos y plazos concedidos por pronto pago.

En relación con la presentación de fechas, este presupuesto sugiere un cuadro con una columna para los meses y trimestres del año, y varias columnas para los conceptos de otros gastos y otros productos con una columna totalizadora al final.

3.3. PRESUPUESTO DE INVERSIONES DE CAPITAL.

Este presupuesto es uno de los más importantes, debido a la cuantía de las inversiones que pueden necesitarse en un momento determinado.- Esto es particularmente cierto en aquellos negocios, como los industriales, mineros, de transportes y de servicios públicos: en los cuales las inversiones en fábricas, maquinarias y equipo representan una gran parte de la inversión total.

Los desembolsos se harán particularmente por la adquisición de máquinas nuevas o por la ampliación de la fábrica e instalaciones existentes. Cierta parte de este desembolso es imperativa para que el negocio continúe en operación: estas inversiones dependen enteramente de decisiones del consejo de administración en cuanto al ritmo de crecimiento

deseado. El monto de tales desembolsos puede, por tanto, ser controlado por la administración dentro de los planes a largo plazo que se hayan trazado para la empresa.

Este presupuesto cubre en sí dos finalidades esenciales: en primer término un presupuesto financiero que implica una serie de erogaciones de gran magnitud, las cuales requieren a menudo financiamiento adicional; también un presupuesto que implica control desde el momento en que las erogaciones de esta naturaleza no pueden realizarse sin la autorización previa de los funcionarios.

El presupuesto de erogaciones capitalizables es uno de los que involucra algunos de los problemas de elección de alternativas más importantes. Y merece la atención detenida.

El objetivo primordial del presupuesto de inversiones es la planeación de todos los factores que invierten en las inversiones como son; la vigencia y necesidad de época en que deben ser hechas, la disponibilidad de fondos y fuentes de financiamiento, etc. Esto se entenderá mejor si analizamos los factores principales que deben ser tomados en consideración sobre un a inversión, antes de ponerla en ejecución.

Cantidad a invertirse.- Los fondos disponibles en las empresas deben ser invertidos en donde produzcan el mayor rendimiento con una razonable seguridad. Esta inversión puede ser hecha en el capital de trabajo o en equipo, maquinaria o edificios para la fábrica.

Relación entre inversión, volumen de operaciones y utilidad, cuando se tiene en mente una ampliación considerable de la fábrica, el procedimiento seguido en el presupuesto pone a prueba la necesidad de tal ampliación. Frecuentemente se descubre que los efectos de tales ampliaciones en las utilidades son perjudiciales.

Es lógico pensar en su proceso constante de expansión, dentro de las áreas en las que ha venido actuando o nuevas áreas, surgen una infinidad de proyectos, los cuales es necesario evaluar en forma adecuada para juzgar respecto a las posibilidades que la empresa tenga para desarrollarlos y la reductibilidad a largo plazo implicada por cada uno de ellos. Para tal efecto, cada proyecto debe valuarse en función de las siguientes consideraciones:

- a) Monto y épocas en que deben realizarse las inversiones fijas
- b) Monto y época en que deban realizarse las inversiones circulantes.
- c) Monto y épocas en que se generarán los ingresos respectivos
- d) Tiempo en el cual los ingresos totales resarcirán a la empresa de los desembolsos totales efectuados.
- e) Tasa promedio anual de rendimiento sobre la inversión del proyecto avaluado a largo plazo.

Si se toma en consideración el tipo corriente de interés en el mercado, en inversiones a largo plazo, puede hacerse una clasificación de los diferentes proyectos para descartar todos aquellos cuyos rendimientos sean inferiores al tipo de interés prevaleciente y considerar aquellos que permitan un rendimiento anual promedio superior al del mercado sobre la inversión.

Podrán jerarquizarse los proyectos cuya redituabilidad promedio sea superior a la del dinero invertido a largo plazo sin riesgo alguno, en orden decreciente de porciento de rendimientos sobre la inversión.

1º.- El que jerarquiza los proyectos, implementa en función del tiempo en que se cubra la totalidad de las inversiones fijas y circulantes requeridas.

2º.- El que toma en consideración la tasa de rendimiento sobre la inversión de cada uno de ellos.

3º.- El método que incluye dentro del costo de cada proyecto los intereses sobre la inversión que cada uno implica como parte del costo del mismo, para determinar los excedentes obtenibles en cada caso.

4º.- Algunos otros más complicados que involucren el factor riesgo.

Sin detenernos a considerar estas tácticas, es importante dejar establecido que la técnica del costo marginal, al evaluar los costos implicados por cada proyecto, es la más adecuada para poder juzgar su creditabilidad específica, sin involucrar costos absorbidos de la operación general de la empresa.

CAPITULO 4. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO

Sin lugar a dudas el acelerado ritmo de los negocios, provoca que la administración necesite nuevas técnicas para la mejor coordinación y control, esto para obtener bases para resolver los problemas de la dirección que se reflejan en el mejor aprovechamiento del elemento humano y la disminución de los costos.

4.1. INTEGRACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La administración financiera se vuelve cada vez más compleja e importante debido al crecimiento y a la prosperidad de las empresas. Afortunadamente, este aumento de complejidad e importancia en el área administrativa ha ido acompañado por mejoras significativas en técnicas para la toma de decisiones. El objetivo principal de este capítulo es proporcionar una visión concisa de las áreas que deben ser usadas por los responsables de la toma de decisiones financieras sobre presupuestos.

Para su desarrollo la administración financiera de una empresa implica dos fases:

- 1.- El análisis de los problemas con los que se enfrenta el negocio y la decisión sobre el curso de acción que deberá tomarse, y,
- 2.- La organización y administración de las actividades de la empresa. Así vemos también que se deben estudiar los tres tipos básicos de problemas que encuentra el administrador en el negocio.
 - Como deberá financiar los activos que necesita para realizar sus operaciones.
 - Donde deberán ser invertidos los fondos y.
 - La decisión sobre dividendos y retiros de utilidades por parte de los propietarios.

Para tomar buenas decisiones se requiere de habilidad para identificar problemas financieros y, analizar los efectos de curso de acción alterno.

El lugar y la necesidad de contar con presupuestos en la toma de decisiones son de vital importancia, ya que de su estudio y análisis dependen las buenas decisiones.

De lo anterior comprendemos lo necesario que es el delegar autoridad y más aún, asignar áreas de responsabilidad.

El presupuesto por Areas de Responsabilidad planifica los objetivos futuros ayudando a los encargados o ejecutivos de cada área a tomar decisiones y fijar las

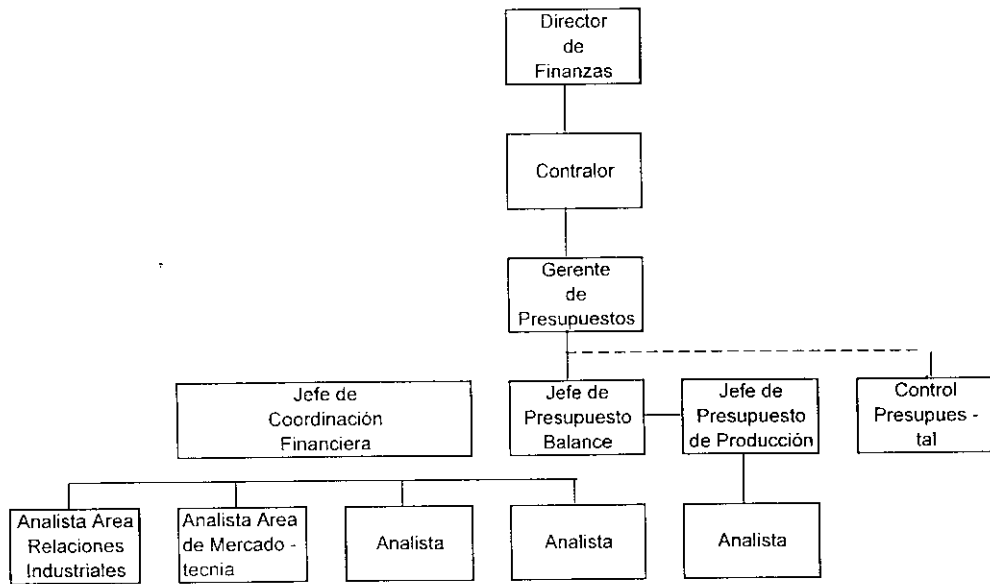
Necesidades financieras. Así mismo nos proporciona los elementos necesarios para implementar las medidas correctivas, y la eliminación de las deficiencias en los resultados.

Dicho sistema permite establecer parámetros que sirven como base para evaluar el comportamiento de la dirección en el cumplimiento de los objetivos y de sus compromisos.

Para la implementación de los presupuestos por áreas de responsabilidad es necesario que se tenga una contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad o que se implante dicha contabilidad.

La importancia de los presupuestos por áreas de responsabilidad radica en que es una herramienta con la que cuenta la dirección, para poder lograr los objetivos de la empresa, con la ayuda de otras técnicas como el control presupuestal, el punto de equilibrio y el análisis de variaciones, las cuales estudiaremos en el capítulo siguiente.

A continuación presentamos la estructura del departamento de presupuestos y su dependencia.



DIRECCION DE FINANZAS

El responsable directo del presupuesto es el director de finanzas, éste como responsable de la identificación de los problemas financieros, analiza los cursos alternativos de acción disponibles para el negocio, y en algunos casos toma la decisión final sobre la acción a seguir.

Cuando el problema sea muy importante, recomendará a la gerencia general lo conveniente para la mejor toma de decisiones, además tiene la responsabilidad de instrumentar las decisiones de la gerencia, así como la administración de las actividades financieras.

La posición de este funcionario varía de acuerdo a la naturaleza del negocio y su administración administrativa.

Las actividades principales que desarrolla con relación a los presupuestos son:

- Indicación de bases para el desarrollo del presupuesto
- Supervisión del presupuesto y su elaboración
- Coordinación con otras áreas para recopilar la información referente al desarrollo del presupuesto.
- Evaluación del presupuesto
- Aprobación del presupuesto inicial
- Dar a conocer el presupuesto final
- Controlar y corregir variaciones al presupuesto y,
- La primordial; la supervisión del presupuesto del flujo de caja dentro y fuera de la empresa.

CONTRALORIA

El contralor es la persona en la cual el director de finanzas deposita su confianza, quedando éste, como el segundo de a bordo en la dirección de finanzas.

Aunque puedan existir diferencias de opinión en cuanto a la definición exacta de la función de la contraloría, por lo que respecta a la fijación de sus límites y al bosquejo apropiado de sus relaciones sub-funcionales, no puede haber dudas en cuanto a su finalidad principal es la de ayudar a la administración.

Contra el significado de la palabra administración, el contralor puede visualizar su trabajo, como suministrar hasta el grado más alto posible, el ingrediente de la información útil para todos los niveles de la administración.

Muchas posiciones de la contraloría son definidas en su alcance y su autoridad es fijada por medio de reglamentos de las negociaciones interesadas, tales deben ser tratadas como obligatorias por el contralor a quien incumben. Si las condiciones de este contrato

son indebidamente restrictivas o impropias en alguna otra forma, el contralor deberá tomar acción formal solicitando los cambios que desea.

Como ya se mencionó, el contralor es el brazo derecho del director de finanzas y como tal desarrollará sus funciones, algunas de estas son:

- Establecer, coordinar y mantener, por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones. Dicho plan proveerá, hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronóstico de ventas, planeación de utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
- Medir la realización comparándola con los planes de cooperación estándar aprobados, informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costo, contabilidad y registros estadísticos según se requieran.
- Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos
- Informar a las agencias gubernamentales, según se requiera y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias extrañas en la consecución de los objetivos del negocio.
- Proveer protección para el activo del negocio
- La puesta en práctica y la supervisión de todos los registros de la contabilidad.
- Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros.
- Auditoría continúa de todas las cuentas y de los registros donde quiera que tenga lugar.
- Compilar los costos de producción y de distribución.
- Preparar y calcular los costos de todos los inventarios físicos; Así como recopilar las de claraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- Preparar e interpretar todos los requisitos e informes estadísticos de la empresa.
- Comprobar regularmente que los bienes de la empresa estén asegurados en forma debida Y adecuada.
- Iniciar, preparar y publicar normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad.
- Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilicen correctamente.
- Comprobar que las transacciones financieras incluidas en las actas del consejo de administración son ejecutadas y registradas con exactitud.
- Mantener registros adecuados de todos los contratos y arrendamientos.
- Dar la aprobación para el pago (o el refrendo) de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa.
- Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de ahorro, seguridad, etc.
- Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas normales necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

La función que desempeña el contralor dentro del área de presupuestos, es:

Como director del presupuesto preparar, en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al consejo de administración antes del inicio del año fiscal, las facultades del contralor en lo que respecta al veto de los compromisos o los gastos no autorizados del presupuesto, los fijará en algunas ocasiones el consejo de administración.

GERENTE DE PRESUPUESTOS.

El gerente de presupuestos es la persona que recopila toda la información para la elaboración del presupuesto, y del cual depende su buen funcionamiento, se ubica dentro de la empresa como dependiente del contralor y es la responsable de:

- Recopilar la información para elaborar el presupuesto
- Elaborar y circularizar el instructivo para su elaboración
- Elaborar y expedir las formas donde se llenará éste
- Aplicar los índices inflacionarios a los presupuestos
- Reunir los presupuestos departamentales y elaborar el presupuesto general
- Elaborar los presupuestos proforma
- Autorizar los gastos de inversiones departamentales
- Comparar lo real contra lo presupuestado
- Controlar el presupuesto
- Analizar y explicar las variaciones al presupuesto
- Elaborar el sistema de información de la gerencia.

Después de analizar el área responsable de la elaboración, supervisión y control del presupuesto, estudiaremos a todas y cada una de las áreas que componen a la empresa en general, para darnos cuenta de cómo elaboran el presupuesto:

PRESIDENCIA EJECUTIVA

Esta área es lo que todos conocemos como asamblea de accionistas, los accionistas constituyen un caso especial dentro de la empresa, ya que por lo general, son los que están constantemente buscando nuevos proyectos para seguir subsistiendo y desarrollarse más ampliamente dentro del mercado.

Sus funciones principales son:

- Toma de decisiones sobre proyectos y cursos de acción sobre la marcha del negocio
- Fijación de objetivos y planes a futuro
- Aportación de capital en caso necesario
- Vigilar el funcionamiento de la empresa

Su presupuesto de gastos lo elaboran de acuerdo a sus necesidades por lo regular son de alimentos y visitas a las plantas.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Es asignado por la asamblea de accionistas para que se haga cargo del buen funcionamiento del negocio, vigilando que se vayan cumpliendo los objetivos establecidos y el plan fijado. Sus funciones principales son:

- Manejar la empresa con miras a utilidades
- Controlar y dirigir las operaciones de la empresa
- Toma de decisiones sobre los problemas que se presenten en la empresa
- Vigilar el cumplimiento de objetivos

DIRECCION GENERAL

Es la que se encargará de consolidar la información de las áreas de mercadotecnia, producción, finanzas y personal. Así como de analizar a los estados financieros para saber así el funcionamiento de la empresa en cuanto a las operaciones que realizar, comparándolas con los objetivos esperados y así aplicar en su tiempo las medidas correctivas necesarias si se diera el caso.

DIRECCION DE MERCADOTECNIA

Esta área se encarga de distribuir los productos haciendo llegar al consumidor en el tiempo, al precio justo, y en el lugar preciso. Tiene a su cargo la mayor responsabilidad, ya que de ella depende la gerencia de ventas quien fija el presupuesto base de la empresa. Le corresponde manejar tres gerencias muy importantes.

Gerencia de publicidad
Gerencia de servicios
Gerencia de exportación

Gerencia de Ventas:

Se encarga de distribuir el producto a los clientes. Su proyección de ventas servirá de base para la elaboración del resto de los presupuestos.

Gerencia de Publicidad:

Se encarga de dar a conocer nuestro producto motivando al usuario a consumirlo, encargándose de hacerle propaganda entre los clientes.

Gerencia de Servicios:

Proporciona los medios necesarios para que la empresa distribuya y de a conocer los productos elaborados.

Gerencia de Exportación:

Distribuye nuestro producto fuera del país, este presupuesto se elabora conjuntamente con el de ventas.

DIRECCION DE PRODUCCION

Esta gerencia se encarga de elaborar los productos necesarios, según requerimientos de la gerencia de ventas. Para desarrollar sus funciones, necesita de la coordinación de cinco áreas importantes a su cargo, las cuales son:

Gerencia de Ingeniería Industrial
Gerencia de Compras
Gerencia de Producción
Gerencia de Planeación
Gerencia de Control de Calidad
Gerencia de Ingeniería Industrial:

Es la que se encarga de la creación de nuevas formas de producción ahorrando dinero, tiempo y mano de obra.

Gerencia de Compras:

Esta área se encarga de hacerle llegar a la gerencia de producción, la materia prima y otros materiales necesarios en un tiempo oportuno para que desarrolle eficientemente su función.

Gerencia de Producción:

Se encarga de la transformación de la materia prima en productos terminados, trabajando sobre la base de requerimientos de producto que la gerencia de planeación le hace llegar según necesidades de la gerencia de ventas.

Gerencia de Planeación:

Esta gerencia se encarga de la planeación de la producción, analizando los requerimientos de producto de la gerencia de ventas, envía planca y programa los requerimientos de materias primas y los turna a la gerencia de compras, analiza la capacidad de producción y envía el programa de la elaboración de productos a la gerencia de producción.

Gerencia de Control de Calidad:

Se encarga de que la producción se lleve a cabo bajo las normas de calidad más estrictas y con el mayor esmero posible, ya que de ahí depende el prestigio que el producto demande dentro y fuera del mercado.

DIRECCION DE FINANZAS

De ésta hablaremos únicamente de las áreas que la integran, ya que sus funciones las tratamos en un punto especial.

Gerencia de Tesorería:

Esta gerencia tiene un papel importante dentro de las finanzas, ya que se encarga del flujo de caja, de cómo conseguir capital y de qué manera canalizarlo lo mejor posible, obteniendo los mejores beneficios, además de la solvencia inmediata que nos proporciona.

Contraloría:

Se encarga de coordinar la información de las áreas a su cargo. Sus funciones más importantes las tratamos en un punto especial, ya que se refiere al presupuesto. Las áreas bajo su responsabilidad son:

- Gerencia de Sistemas y Procesamiento de Datos
- Gerencia de Contabilidad General
- Gerencia de Crédito y Cobranzas
- Gerencia de Presupuestos
- Gerencia Fiscal
- Gerencia de Personal
- Relaciones Industriales

Gerencia de Sistemas y Procesamiento de Datos

Se refiere a los sistemas empleados en la administración como la operación contable. Su función primordial es la de crear sistemas de información a la gerencia más eficaz.

Gerencia de Contabilidad General

Se encarga del registro de las operaciones de la empresa, ya sea en un sistema computarizado y/o manual; vigila que el proceso de una operación llegue a su fin proporcionándonos la mejor información posible y al menor tiempo.

Gerencia de Crédito y Cobranzas

Tiene a su cargo la cartera de clientes, así como la apertura de cuentas nuevas otorgando cierto plazo para recuperar dicha inversión.

Gerencia de Presupuestos

Se encarga de la elaboración del presupuesto general. Ya se habló de esta gerencia en un punto especial.

Gerencia de Fiscal

Se encarga de todos los problemas referentes a los impuestos respecto a la empresa.

Gerencia de Personal

Es la que se encarga de la selección y desarrollo del personal, analiza y evalúa los puestos (de tiempos y movimientos), y la organización de diferentes eventos culturales, deportivos, académicos, etc.

Conociendo las diferentes áreas que componen a la empresa, antes de elaborar el presupuesto deberemos conocer los supuestos básicos en su elaboración.

4.2. SUPUESTOS BASICOS

Estos supuestos o premisas los deberá tomar en cuenta la gerencia de presupuestos antes de analizar cada uno de los presupuestos departamentales, dándolas a conocer a cada uno de los responsables de las áreas dentro del instructivo que circularizará, cinco meses antes de la presentación del presupuesto general y éste se presenta por lo regular un mes antes que termine el ejercicio fiscal.

Estos supuestos son tan necesarios en la elaboración del presupuesto, ya que presentan una imagen más apegada a la realidad por lo que el presupuesto deberá ser más exacto y confiable, sirviendo con mejores bases para la mejor toma de decisión.

Algunos de éstos supuestos podrían ser:

Dirección que se le darán a los objetivos establecidos

Programación del presupuesto

Apegarse a las políticas y objetivos marcados

Considerar o no, tasas de inflación en la elaboración del presupuesto

Considerar o no, reestructuraciones en el organigrama del área, como serían:

-Nivelaciones de Sueldos

-Creación de nuevos puestos

-Reducción de personal, etc.

Considerar reducciones o aumentos en el presupuesto según objetivos fijados, etc.

De acuerdo a los objetivos de la empresa se fijarán las premisas necesarias para la formulación del presupuesto, de esta manera los responsables de cada área manejarán según sus necesidades el presupuesto correspondiente.

Una vez asignadas las áreas de responsabilidad y conocidos los objetivos de la empresa, y fijados los supuestos posibles, el gerente de presupuestos elaborará y circularizará un instructivo a cada uno de los responsables del área de trabajo, quienes deberán apegarse a éste al elaborar su presupuesto.

El instructivo deberá contener los siguientes datos:

Objetivo del instructivo

Recomendaciones generales, y.

Premisas para su elaboración.

4.3. ETAPAS DE LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO

Frecuentemente encontramos empresarios que resaltan el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos. Definitivamente esta apreciación no es cierta, porque de una manera u otra conciente o inconcientemente acuden a ellos consultando sus elementos esenciales. Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeación y control, deben considerarse las siguientes etapas en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

- Preiniciación
- Elaboración del Presupuesto
- Ejecución
- Control
- Evaluación

PREINICIACION.

En esta primera etapa se avalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planteamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: Liderazgo en costos y / o diferenciación
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado

La selección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Una vez determinados los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las siguientes pautas: :

En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los ordenes administrativos y operativos.

Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una estancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que amerite inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida sus conveniencias financieras se proceden a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

EJECUCION.

La ejecución se refiere a la puesta en marcha de los planes y el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento real de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas para asegurar el logro de los objetivos al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

CONTROL.

El presupuesto indudablemente sirve para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es importante determinar hasta que punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

- 1.- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
- 2.- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- 3.- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

EVALUACION

Al terminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planteamiento materializado en presupuesto.

4.4. PAPEL QUE DESEMPEÑA LA GERENCIA DE PLANEACION FINANCIERA

Dentro de la empresa se habla mucho de nuevos planes de crecimiento, planes financieros, de producción, etc., y lo que observamos es que la planeación es un factor determinante en el desarrollo de la empresa, ya que significa el punto de partida, en el cual se fijan las metas y los objetivos a alcanzar, y los medios y procedimientos para llevarlos a cabo.

La función financiera hoy en día ha asumido también un papel muy relevante dentro de la empresa, debido a los cambios generados por el aumento en las operaciones y la complejidad de las mismas.

Ahora bien, si unimos el factor planeación con la función financiera, importantes ambos para el buen desempeño de las actividades, surge como una necesidad de la empresa la creación de la gerencia de planeación financiera que se caracteriza por ser una guía y una protección de los intereses propios y ajenos de la empresa.

Para comprender mejor la importancia que tiene esta gerencia para la empresa, explicaremos brevemente lo que significa la planeación financiera.

Podemos decir que la planeación financiera es un mecanismo a través del cual, las empresas persiguen un adecuado uso y aplicación de los recursos propios y las mejores formas de allegarse recursos ajenos.

El objetivo principal de la gerencia de planeación financiera, consiste en prever con la debida anticipación cuáles serán los problemas financieros, qué soluciones les podrá dar, en caso de no necesitar efectivo o, de poseerlo en exceso, selecciona las formas de inversión que produzcan un mayor rendimiento en su aplicación.

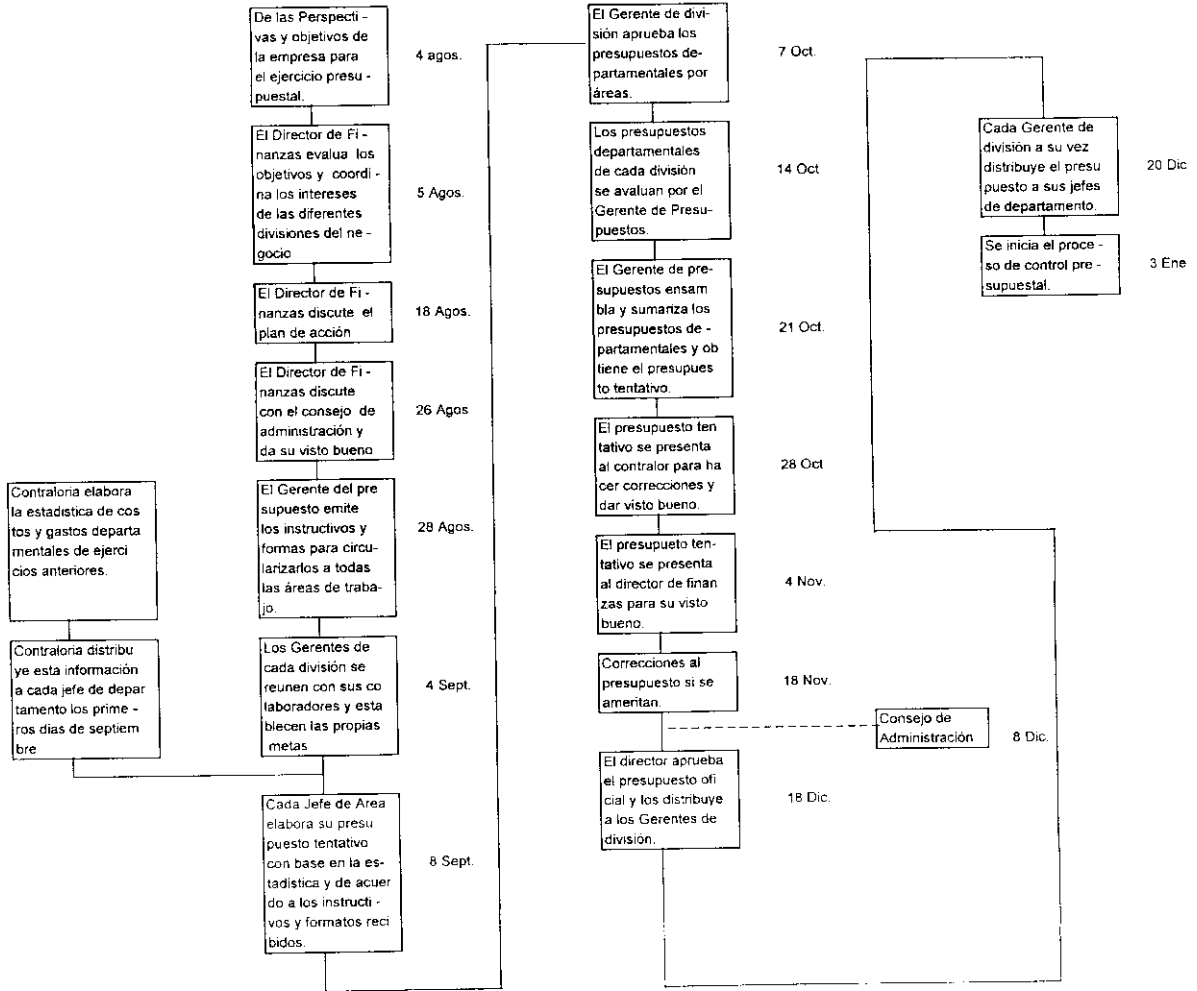
Dentro de las funciones de esta gerencia encontramos las siguientes:

- 1.- Estimar los recursos que serán requeridos para llevar a cabo los planes de operación.
- 2.- Determinar cuáles recursos pueden ser generados y cuáles tendrán que obtenerse en fuentes externas.
- 3.- Identificar las mejores fuentes para atraer recursos adicionales y la mejor forma de conseguirlos.
- 4.- Interpretar e informar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración, el objeto de que tomen las decisiones correctas y oportunas.

Para que esta gerencia funcione y se desarrolle eficazmente, debe emplear como herramienta principal a los presupuestos, ya que éstos señalan el comienzo de la planeación formal y resume las metas de todas las fases de la empresa (ventas, producción, distribución, etc.) lo que constituye una función dentro de la gerencia de planeación financiera, ya que describe las metas en ventas, producción, posición de caja y otros objetivos gerenciales.

Básicamente la gerencia de planeación financiera enfoca al manejo óptimo de los recursos con que cuenta; es necesario indicar que ésta no puede ser considerada como una sección aparte dentro de la empresa, sino como parte integral e importante para la misma.

4.5. Programa de Fechas de Entrega para el armado del Presupuesto



CAPITULO 5. CONTROL PRESUPUESTAL

5.1. GENERALIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

La Técnica del Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo. (19)

Indudablemente el creciente interés de los presupuestos en los negocios puede deberse, hasta cierto punto, a la publicidad dada a los presupuestos oficiales; pero también es una consecuencia del crecimiento y las nuevas formas que han adquirido las empresas industriales, modernas. El presupuesto se ha convertido en un medio de coordinación de la dirección.

Los propósitos básicos del control presupuestal son:

1. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener rendimiento óptimo.
2. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
3. Ayudarán el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido.

La utilidad e importancia del control presupuestal puede medirse también en relación con las ventajas que apuntaremos brevemente a continuación a reserva de ampliarlas posteriormente al tratar cada uno de los temas respectivos. La primera utilidad que nos reportan los presupuestos, es basar el plan de acción que se elabore para la empresa en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles.

El control presupuestal permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir. Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.

En las empresas, el control presupuestal juega un importante papel, ya que coordina la acción de todos los elementos en tal forma que el producto tiene que ser bueno, no hay pérdida de esfuerzo, no hay intereses contradictorios. El establecer controles para cada operación permite reducir el desperdicio y corregir las deficiencias antes de que se haya perdido demasiado.

(19) Héctor Salas G. Control Presupuestal de los Negocios, México P.3

5.1.1. PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Respecto a la definición de Control Presupuestal que mencionamos anteriormente, podemos resaltar tres fases de la administración a saber: planeación, organización y control. A continuación estudiaremos los principios del control presupuestal que constituyen la esencia de la ciencia administrativa

5.1.2. ETAPAS BASICAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Las etapas básicas del control presupuestal son las siguientes:

- a) Planeación.- Esta etapa comprende la recopilación de datos, su estudio, ordenamiento e integración, para lograrlo intervendrán los distintos departamentos y funcionarios de la empresa.
- b) Formulación.- sobre la base de los objetivos.- políticas y estimaciones en cuanto al volumen de operaciones, durante el período presupuestal, se elaborarán los presupuestos parciales en forma analítica por cada uno de los departamentos y así obtener presupuestos previos que tengan una visión completa o global del presupuesto para realizar cambios y ajustes necesarios.
- c) Aprobación.- La dirección general de la empresa, sanciona los presupuestos desde el inicio hasta el resultado final.
- d) Ejecución y coordinación.- Es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y métodos, debido a que es labor de todo el personal intervenir en la elaboración del presupuesto.
- e) Control.- Esta etapa corresponde a la serie de funciones que se encarga de la vigilancia del ejercicio del presupuesto. Su objetivo es controlar el desarrollo del presupuesto para localizar desviaciones en que se incurra. Se realiza la comparación entre lo que se planeó y el resultado real, a fin de obtener las desviaciones, que se analizarán para dar lugar a acciones correctivas, además se deberá investigar las causas que provocaron la desviación y así tomar medidas para que sean eliminadas.

5.2. ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL PRESUPUESTO Y ESTADOS FINANCIEROS

En la actualidad no es tanto la importancia de elaborar y contar con presupuestos, sino la información que éstos proporcionan para la toma de decisiones de los cursos de acción a seguir.

La información presentada en los presupuestos deberán considerar no únicamente la situación inflacionaria o situación actual del negocio, deberá considerar una situación muy especial, una modalidad actual que por su contenido viene a reafirmar situaciones que para

la empresa son bases bien delineadas y necesarias, para guiar sus actuaciones con miras a mejores posiciones en el mercado.

Esta modalidad contiene estudios analíticos sobre mercados, economía nacional e internacional (oferta y demanda de productos), situación inflacionaria, situación empresarial con relación a la fluctuación cambiaria y, situación empresarial a nivel internacional, etc., de tal manera, que esta se hace necesaria para la elaboración de los presupuestos; analizaremos esta modalidad, en época de crisis económica.

No importa el grado de solidez con que se haya efectuado la proyección, ni el método con que se haya elaborado, el más frecuentemente utilizado es el que se basa en procedimientos contables sumamente detallados, que permiten alcanzar gran precisión numérica; sin embargo ésta no es muy significativa en una situación dinámica, como el que vive actualmente la mayoría de las empresas, en el cual resulta imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir con costos, precios, mercado, la disponibilidad de créditos, etc.

En estas condiciones, es más práctico proyectar directamente saldos de balance y cuentas de pérdidas y ganancias, manejando el análisis de sensibilidad. En este análisis no importa en qué se fundamentan los supuestos sobre los que se ha elaborado los presupuestos; siempre pueden presentarse en la práctica factores imprevistos, e incluso imprevisibles, que hagan que los resultados no correspondan a lo esperado. Estas desviaciones pueden presentarse con relación al volumen de ventas, la tendencia inflacionaria, aumentos de salarios, costos de materias primas, plazo de pagos de los clientes y otras variables que pueden afectar a la empresa, dependiendo de la naturaleza de sus operaciones.

Ante la posibilidad de que las cosas no ocurran según lo presupuestado, es de gran utilidad evaluar el impacto de cada una de éstas posibles desviaciones, capacidad de pago de créditos contraídos, liquidez, solvencia, etc.

En cada caso, el análisis de sensibilidad debe enfocarse principalmente en torno a las variables en las que es más factible que ocurra una desviación y los aspectos más críticos. Si analizamos una disminución de x % en la venta prevista, tendría como consecuencia una disminución de la utilidad de x %, lo cual se determina mediante la fórmula.

Utilidad neta = Venta x Margen – Gastos Fijos y Financieros – Impuestos y Participación de Utilidades.

Por otra parte, si la venta es inferior a lo proyectado, disminuirán los requerimientos de capital de operación, ya que se reducen proporcionalmente los saldos en cuentas por cobrar, inventarios y los saldos de proveedores y acreedores disminuyendo los requerimientos de capital como créditos.

Otro aspecto importante que se debe analizar, por la dificultad que reviste su determinación a futuro es la tasa inflacionaria, ya que afecta tanto a los resultados como a

la estructura financiera, por lo que conviene evaluar consecuencias a diferentes tasas de inflación.

Los análisis de sensibilidad se llevan a cabo con la misma metodología empleada para efectuar el presupuesto original, modificando únicamente las cifras que se ven afectadas por la variable que se analiza, es conveniente aclarar que los modelos gráficos y los cálculos que se presenten, deberán tomar en cuenta su supuesto comportamiento lineal en los costos variables, los gastos fijos y las cuentas variables y fijas del balance. De hecho, en la práctica esto solamente es válido dentro de ciertos límites, ya que si aumenta la venta en x %, es probable que los inventarios aumenten en una proporción menor. Si la venta aumenta a un nivel que excede a la capacidad de producción de la planta, será necesario realizar inversiones en activos fijos, que modificarán la estructura financiera y posiblemente mejoren la eficiencia de la planta. Todos estos factores deberán tomarse en cuenta con base en el conocimiento claro de las características técnicas, comerciales y económicas de la empresa que se analice.

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Estos se utilizan para significar que una operación se hace para cumplir con premisas y contiene una afirmación de ciertos supuestos reales.

Según lo expuesto, se considera como proforma cualquier estado de tipo contable que partiendo de datos reales, se modifiquen con uno o varios supuestos, para mostrar cual sería la situación financiera o los resultados de operaciones, si los supuestos ocurrieran.

Los estados proforma, tienen como principal objetivo el poder obtener una visión clara y completa.

Es recomendable que los presupuestos sean utilizados para la elaboración de los estados proforma; para usos internos éstos servirán de base para la toma de decisiones administrativas.

Los estados proforma serán reflejos de una previsión, y, según el objetivo de esa información serán utilizados para calcular la rentabilidad y situaciones financieras futuras de la empresa.

Elementos que deben tomarse en cuenta para la preparación de los estados financieros proforma.

- El registro histórico de los flujos de fondos (estado de ingresos y egresos de efectivo)
- Pronóstico de ventas y la decisión sobre producción mensual.
- Balance General con efectos inflacionarios
- Análisis de sensibilidad del presupuesto.

5.3. REVISION Y ACTUALIZACION DEL PRESUPUESTO

5.3.1. DE ACUERDO A INDICES INFLACIONARIOS.

No hay duda de que la devaluación de nuestra moneda es el principal factor de la desaceleración en la economía nacional; y esta es causada principalmente por la inflación.

Razonar las causas del problema equivale a determinar parte de su solución y para llegar a su totalidad, basta tomar medidas pertinentes (análisis y evaluación de variaciones).

La inflación como un antecedente de la devaluación es definida como un aumento sostenido y generalizado en el nivel de los precios. Sin embargo, la dificultad crítica no se presenta en la definición del fenómeno sino en la búsqueda y explicación de sus causas.

El primer síntoma que presenta un sector bien delineado, es la facilidad de generar dinero; los negocios se vuelven inexplicablemente prósperos por un flujo desconocido, sus problemas cotidianos se allanan con un mínimo esfuerzo, pero la sensación de bienestar es ficticia, pronto se advierte que aquella prosperidad no fue más que una fugaz reacción con la que a veces están precedidos ciertos problemas.

Las manifestaciones externas del desequilibrio no tardan en presentar sus efectos, por los más diversos canales y tienden a invadir todos los aspectos de la organización social.

Lo grave de la inflación es que no circunscribe sus perniciosos efectos a una determinada manifestación económica, también produce una descomposición total en el grado más avanzado pasando de lo puramente económico hasta llegar a los aspectos de la convivencia humana.

La inflación puede originarse como resultado del excesivo gasto público o la ambición de empresarios, del endeudamiento externo o tal vez del excesivo ritmo de importaciones de artículos de consumo, de la máquina de hacer billetes o cualquier otra razón, válida o no. que pueda ocurrir y que de una idea de cómo se produce la inflación, el solo hecho de saber su origen, sabemos en forma un tanto especulativa si es controlable o no.

Dicho lo anterior, es importante centrarnos en la actualización de los presupuestos, ya que es ilógico el pensar que este permanecerá sin modificación alguna: precisamente debido al alto índice inflacionario y que va en aumento día con día; por tales motivos, es necesario hablar de la inflación y las consecuencias que puede ocasionar, que se reflejarán en los estados financieros, así como las medidas correctivas que puedan adoptarse al respecto.

La inflación es el fenómeno económico producido por el incremento en la oferta de dinero, que trae aparejada una tendencia en el alza de los precios, motivada por una baja en la oferta de satisfactores que se traduce en pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Los efectos financieros de la devaluación se reducen a un grave problema de liquidez y rentabilidad; por tal motivo, es indispensable establecer objetivos, responsables directos de la administración y, sistemas de información apropiados.

Frente a nuevos incrementos en costos de operación por efectos en el alza de los insumos y de salarios; se encuentra también un incremento importante en el costo y monto de la cartera; una disminución en los créditos de proveedores y un aumento en nuestras deudas bancarias por el financiamiento en moneda extranjera; disminución en la capacidad de pago, esto debido a una disminución de los ingresos va a ser por el control de precios o contracción de la demanda, es decir, una sensible baja en la rentabilidad de la empresa.

En síntesis frente a un ajuste mayor, una actitud mayor, un reto hacia toda la organización para cuestionarla, ponerla en crisis en todos aquellos puntos que puedan tener un efecto financiero.

Poner en crisis significa eso, cuestionar con base cero cada una de las operaciones fundamentales de abastecimiento, compras, facturación, crédito, cobranzas, administración de inventarios. En este momento el reto es una concentración de esfuerzo mayor, en estos renglones prioritarios de la empresa. Esto aunado a una política rígida de administración del presupuesto, probablemente con centralización de autorizaciones en niveles jerárquicos más importantes, una revisión cuidadosa de los proyectos de inversión, una revisión de la planeación estratégica; desde luego, un replanteamiento de sus programas de financiamiento y la revisión de la política de precios, esto constituye la mejor forma de manejar los efectos de la evaluación en las empresas.

En conclusión debemos dejar claro que es impredecible la actualización de nuestros presupuestos, consecuencia lógica de la inflación para que éstos resulten útiles como una herramienta básica para la toma de decisiones, para lo que se requiere la capacidad profesional, la dedicación, el entusiasmo, el positivismo, la entrega y el entender el papel que nos corresponde como administradores profesionales para sacar la empresa adelante, en realidad esto representa un reto profesional a muy corto plazo para mejorar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la misma.

Los equipos gerenciales de las compañías deben integrarse en la búsqueda de esas soluciones, con espíritu de entrega para beneficio de la empresa. Estas continuarán enfrentando la inflación que mantendrá niveles elevados en la actual década, a menos que se logre abatirla con una mayor producción, productividad y las medidas gubernamentales adecuadas para que se siga creciendo con la mínima inflación, situación que de ninguna manera es contradictoria, ya que en el nuevo milenio se aspira a eso.

Mientras continúen las devaluaciones e inflación a nivel país, empresa y personal, y olvidemos pronto la necesidad de administrarnos con austeridad, abatir costos, ser

competitivos, disciplinarios y productivos, no estaremos combatiendo la crisis sino que estaremos viviendo con ella y para ella.

5.3.2. DE ACUERDO A LA SITUACION EMPRESARIAL.

La administración financiera en un entorno inflacionario, cambia sus enfoques y en la época actual se ocupa principalmente de optimizar la generación de efectivo.

En un clima inflacionario el incremento de precios determina el hecho de que un negocio, para mantener el mismo nivel de operaciones, necesite más efectivo en capital de trabajo, y para incrementar capacidad y volumen frente al crecimiento de los mercados; será necesario adicionar más efectivo. Inflación más crecimiento demanda fondos de tal magnitud, que los cambios del ciclo económico pueden dar por resultado una grave situación financiera respecto a sus clientes, acreedores, proveedores y eventualmente frente a su competencia.

La situación financiera de una empresa, ante cambios del ciclo económico en época de inflación, será menor en la medida que conozca y controle su flujo de efectivo.

La obtención de utilidades como objetivo primario, requiere para lograrlo, vigilar e impulsar la velocidad del ciclo financiero a corto plazo, así como mejorar la rotación de cuentas por cobrar e inventarios. El ciclo financiero a largo plazo deberá atender decisiones de inversión fundamentadas en una rentabilidad por encima de los efectos inflacionarios, y acorde con las expectativas de costos y beneficios futuros. Las utilidades que no se conviertan en efectivo tienen importancia, ya que en épocas de inflación el elevado costo de los recursos frente a la pérdida del poder adquisitivo del dinero determina su constante presión negativa sobre la rentabilidad de la empresa. Como complemento a las decisiones de inversión sobre los ciclos financieros a corto y largo plazo, es importante seleccionar los financiamientos apropiados para conservar liquidez y solvencia dentro de una estructura financiera que, atendiendo a la naturaleza de las operaciones, tienda a incrementar su flujo de fondos. En la estructura financiera operan dos ciclos que son:

Ciclo Financiero a Corto Plazo.- En el que intervienen los activos y pasivos circulantes, es equivalente al capital de trabajo y representa la posible disponibilidad del activo circulante excedente del pasivo circulante, muestra la capacidad que tiene la entidad para cubrir las necesidades y obligaciones contraídas dentro de un año o del ciclo financiero a corto plazo, si este fuera mayor de un año. De la disponibilidad de los activos circulantes y de la relación de éstos con los pasivos circulantes dependerá su liquidez.

Ciclo a Largo Plazo.- Es el que contiene las inversiones de carácter permanente, necesarios para realizar el objetivo de la empresa, así como los pasivos a largo plazo. El costo de las inversiones permanentes interviene gradualmente en el ciclo financiero a corto plazo a través de la depreciación, amortización y agotamiento.

Las variaciones en el capital contable afectan la estructura de la empresa y generalmente la posición de recursos netos provenientes de operaciones, excepto de transferencias entre los diferentes conceptos del superávit.

En la última conferencia latinoamericana de contabilidad, se presentó un trabajo titulado Optimización de la redituabilidad en épocas de inflación, en el que se incluye una sección que define las reglas que la entidad debe observar para que en forma idealista obtenga una estructura sana que garantice su permanencia en el mercado y el medio en que se desenvuelve, eliminando al máximo la falta de solvencia y liquidez. Deberán seguir éstas reglas:

- Recursos usados para el capital de trabajo.
 - a) El capital inicial de trabajo deberá formar parte de la aportación original de los accionistas.
 - b) El capital adicional de trabajo con características de permanente o regular, que requiere la empresa para expansión o desarrollo, será financiado por accionistas, revirtiendo utilidades o por medio de financiamiento externo a largo plazo.
El capital permanente o regular de trabajo mencionado, es aquél que requiere la operación de la empresa dentro del ciclo financiero a corto plazo, sin tomar en cuenta demandas adicionales de capital por necesidades temporales de trabajo, como la producción de artículos estacionales.
 - c) las demandas adicionales de capital deben ser cubiertas con financiamiento externo proveniente de préstamos o corto plazo.

- Recursos para fines de inversión de carácter permanente.
 - a) Las inversiones iniciales de la empresa en terrenos, edificios, maquinaria y equipo, generalmente serán aportados por los accionistas.
 - b) Las inversiones permanentes adicionales, requeridas por la expansión o desarrollo deben ser financiadas por los accionistas, generalmente revirtiendo sus utilidades o por financiamientos de préstamos a largo plazo.

Las reglas anteriores apoyan al capital de trabajo en casos de requerimiento temporal de capital adicional y lo incrementan en el caso de desarrollo o expansión de la entidad. Uno de los problemas más importantes que la empresa está viviendo, es la necesidad de mayores fondos de los que genera, causado principalmente por el efecto en cambios de precios.

Los cambios de precios incrementan el capital de trabajo y por tanto, la empresa necesita mayores recursos para sostener el nivel del negocio, así como fondos destinados al crecimiento y decreto de dividendos de los accionistas.

Una inflación casi igual o mayor al rendimiento del negocio, generalmente causa una diferencia en el flujo de fondos entre el generado y el utilizado, sin tener una información, completa y sin conocer mucho acerca del comportamiento de fondos y de su estructura financiera, con frecuencia la empresa solicita préstamos sin analizar la intervención de éstos recursos en los ciclos financieros a corto y largo plazo. En estas circunstancias la desaceleración de la economía y/o un cambio en el ciclo económico puede producir en la empresa un flujo de fondos interno deficitario que puede llevarla a un colapso financiero por no poder cubrir sus necesidades y las obligaciones contraídas.

Para continuar con una vida sana, la empresa necesita conocer más sobre los flujos de fondos y su estructura financiera. En la actualidad no existen informes sobre generación de fondos internos (antes de intereses, impuestos efectivo y financiamiento) su cuantificación así como su análisis para calificar las utilidades de la empresa; al mejorar la información y conocer más sobre el flujo de fondos, sus necesidades y el financiamiento apropiado, promoverán mejores decisiones que llevarán a la empresa a optimizar el flujo de fondos, su liquidez, estructura financiera y vida futura.

5.4. ANALISIS DE VARIACIONES EN LOS RESULTADOS

Consideramos que el Control Presupuestal representa el éxito en la implantación de un sistema de presupuestos, ya que existen empresas que elaboran el presupuesto, una vez terminado lo archivan y todos se olvidan de controlarlo, para asegurarse que se cumpla con los objetivos deseados, lo cual representa una pérdida para el negocio.

Por medio del Control presupuestal se vigilan las operaciones de la empresa a través de la comparación periódica de los registros de la contabilidad con las operaciones presupuestadas en el mismo período. Además de ser la acción ejecutiva que debe tomarse a efecto de corregir las desviaciones que se van mostrando mediante los reportes periódicos o medidores que van elaborando los departamentos de contabilidad y estadística, y de esta manera cumplir con los objetivos deseados.

El control presupuestal se hace básicamente, partiendo de lo presupuestado, registrando lo realizado y por comparación, se determinan las variaciones, mismas que se analizan para dar lugar a acciones correctivas.

El objeto de que se controle el desarrollo del presupuesto, es localizar las actitudes perjudiciales en el mismo momento en que ocurre, para evitar que ocasionen momentos críticos a la empresa.

Dentro de los objetivos primordiales del control presupuestal señalamos:

- Controlar y medir la eficiencia de las operaciones
- Asignación de responsabilidades
- Detectar errores de la organización
- Motivar al personal en el desarrollo de sus funciones
- Lograr una administración por objetivos

- Aplicar una administración por excepción

Para que el control presupuestal sea efectivo, es necesario contar con el apoyo de la dirección y la existencia de políticas y procedimientos para llevar a cabo tales funciones de la empresa.

El director del presupuesto deberá poseer amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa para lo cual necesita estar compenetrado en el sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas de la administración, etc. Por lo que normalmente se designa para este puesto a un Contador Público o a un Administrador de Empresas.

ANALISIS DE VARIACIONES

Uno de los objetivos importantes del control presupuestal es el análisis de las variaciones; a través de éste, se pueden tomar medidas correctivas y determinar el rumbo que seguirá la empresa aplicando una administración por excepción.

Se requiere contar con una información oportuna y confiable, esta deberá ser codificada de acuerdo a lo presupuestado para que pueda ser comparable.

Esto quiere decir, que si las transacciones contables no son codificadas, siguiendo lineamientos establecidos por el presupuesto, al hacer la comparación entre lo real y lo planeado, resultarán variaciones cuantiosas.

En la práctica, puede suceder que se originó un concepto que no fue presupuestado, el cual para efectos de información se debe codificar de acuerdo a su origen, y por ningún concepto compararse con otra cuenta que tenga variación favorable.

De igual manera se presentan casos en que el responsable del área solicita se cargue determinado gasto a una cuenta que tenga variación favorable, lo cual no debe permitirse ya que está falseando información y puede tener implicaciones de tipo fiscal.

Cuando una variación resulta significativa, debe ser objeto de investigación por parte de la dirección, con el fin de determinar sus causas fundamentales, ya que las causas más que los resultados proporcionan una base para tomar medidas correctivas.

Deben considerarse las siguientes posibilidades para evaluar e investigar una variación con el propósito de determinar sus causas fundamentales, éstas son:

- a) Que la variación no de significación; deben investigarse las variaciones tanto favorables como desfavorables para determinar su importancia.
- b) Que la variación se deba a errores de la información o comunicación; deben evaluarse tanto el objeto del presupuesto como datos reales suministrados por el departamento de contabilidad.
- c) Que la variación sea ocasionada a una decisión específica de la dirección.

- d) Que aquéllas variaciones cuyas causas fundamentales no se conozcan, son de importancia primordial y deben investigarse cuidadosamente.

En otras palabras, nos interesan en especial las variaciones que necesitan explicación; y éstas son las excepciones que por lo regular exigen medidas correctivas.

Hay numerosas formas de investigar las variaciones importantes a fin de determinar las causas fundamentales; algunos de los principales enfoques son:

- Conferenciar con supervisores, capataces y a veces otros empleados del área específica.
- Análisis de la situación del trabajo, incluyendo corriente, coordinación de las actividades, eficacia de la supervisión y otras circunstancias prevalecientes.
- Observación directa
- Investigación sobre el terreno por los funcionarios con poder de mando.
- Investigaciones por grupos asesores (con asignación específica de responsabilidades)
- Comprobación por personal de auditoría externa, y estudios especiales.

El análisis de las variaciones tiene amplia aplicación en la presentación de informes financieros, y con frecuencia se aplican las siguientes situaciones:

- Investigaciones de las variaciones entre los resultados reales y el costo estándar.
- La investigación de las variaciones entre resultados reales y objetivos del presupuesto.

En cada uno de estos usos de análisis en las variaciones, se emplea el mismo enfoque analítico. La aritmética es esencialmente la misma, la única diferencia consiste en los datos que se están analizando.

Uso de los análisis de variaciones:

El analizador debe tener constantemente en cuenta el hecho dominante de que los resultados tienen que ser comprensibles, para quienes podrían beneficiarse con su uso; medir con exactitud razonable lo que ellos pretenden medir, y estar sujetos a presentación y explicaciones concisas.

El que se usen o no los análisis adicionales depende de la situación de que se trate, estos análisis pueden ser importantes cuando se desarrollan con cuidado, se interpretan adecuadamente y se usan con sensatez. Sin embargo, el analizador tiene que darse cuenta de que estos análisis incluyen distinciones que son difíciles de expresar de manera sencilla y concisa; por lo cual deben usarse con cautela.

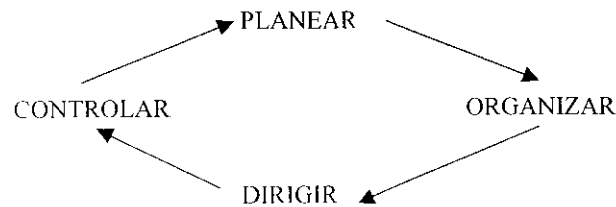
En lo que se refiere a la presentación de resultados del análisis, se dispone de dos enfoques, el primer análisis puede desarrollarse como un aspecto que informa de los problemas específicos que competen a la dirección y, el segundo, puede incluirse en el informe mensual de resultados.

ANALISIS DE RESULTADOS

Para analizar los resultados, es conveniente presentar por separado la contribución de cada departamento o división, y en ocasiones en cada línea de producto, con el fin de conocer aquéllos que requieran una acción correctiva. Los costos variables deben analizarse en relación con la venta (como porcentaje) ya que su valor absoluto no es significativo, sino se tiene en cuenta el volumen de ventas. En cambio, los gastos fijos, deben analizarse contra el presupuesto elaborado previamente, o bien, comparándolos con los gastos históricos de períodos anteriores para observar su tendencia.

5.5. SISTEMA DE INFORMACION A LA GERENCIA

La información es la herramienta principal con la que se verifica el proceso administrativo y de la cual depende la toma de decisiones. Este proceso puede expresarse gráficamente en la siguiente forma:



PLANEAR.- Determinar lo que se va a hacer, como hacerlo y fijar la política a seguir

ORGANIZAR.-Conseguir las facilidades necesarias del equipo, personal y material

DIRIGIR.- Fijar la estructura de costo-tiempo de lo que se va a hacer; tomar las decisiones de operación.

CONTROL.- Medir o comparar el desempeño con el plan y tomar las providencias necesarias.

Resulta evidente, que la dirección necesita saber lo que pasa para poder realizar su labor. Los detalles cotidianos que forman la rutina administrativa de una empresa; como son las ventas, modificaciones al inventario, facturas, órdenes de compra,

cuentas por cobrar, etc. Contienen los elementos informativos que integran la información a la Dirección. Esta integración de informes se inicia desde el nivel más bajo, pasa por varios niveles de producción y culmina por lo regular en un informe "cúspide", consistente en un estado de pérdidas y ganancias.

Después de ver la estructura de la información, podemos definir los sistemas de información a la gerencia (SIG) como el proceso total, mediante el cual se recopilan, resumen y analizan datos, con un énfasis en el informe final, el cual sirve de base a la dirección para la toma de decisiones.

La información a la dirección puede entrañar un sencillo proceso manual, que involucra el empleo de computadoras fuera de línea de tiempo real, y pudieran incluir varios sistemas y métodos, pero lo que a la dirección le interesa es una buena información, utilizando cualquiera de éstos.

La información requerida por la dirección ejecutiva, será distinta a la de la dirección media, encargada esta última de la toma de decisiones operativas más inmediatas; sin embargo en un sistema de información a la gerencia se puede organizar a manera que la información presentada sirva a ambas.

La información de que un sistema computarizado proporciona a la dirección, será adecuada para respaldar o apoyar un proceso superior de toma de decisiones. A un nivel ejecutivo el sistema de información administrativa constituye un método organizado de abastecer a todo director con datos y de éstos, solamente utilizará aquellos que necesite para tomar decisiones en el momento que le sean útiles, en forma tal que ayuden a guiar su criterio y estimulen su acción a seguir.

¿ Qué proporciona el sistema de información a la Gerencia ?.Expuesto lo que es el proceso administrativo y la naturaleza del S.I.G. hablemos ahora de lo que proporciona a quien lo utiliza.

- Enfoca el efecto total de la decisión por adelantado. Proporcionando información completa, exacta, clara y oportuna para los procesos de planeación y toma de decisiones
- Elimina problemas relacionados al empleo de datos completos e inconsciente, mediante la aportación de un medio para preparar y presentar información de manera uniforme en los procesos de planeación y toma de decisiones.
- En la preparación de planes a corto y largo plazo utiliza datos y métodos ordinarios.
- Identifica, organiza y mide estadísticas significativas pasadas, para predecir relaciones futuras a través del empleo de técnicas matemáticas sofisticadas ó especializadas en el análisis de Información.
- Fusiona datos económicos de producción y mercadotecnia para elaborar mediciones significativas de desempeño, a efecto de facilitar el control de los costos corrientes y la toma de decisiones de planeación con un mínimo procesamiento de datos.
- Satisface las necesidades de cada área de trabajo de la organización, al mismo tiempo como un todo.

- El tiempo y volumen de información requerida, lo reduce para la buena toma de decisiones, mediante una información a cada nivel de operación con sólo los detalles clave necesarios, y los ordinarios solo con exposiciones normales.
- Utiliza equipo de procesamiento de datos y personal preparado en forma eficaz, con lo que logra obtener un máximo de rapidez y exactitud al menor costo con la mayor utilidad.
- Minimiza el tiempo y esfuerzo necesario para el análisis e interpretación de los datos a quienes son responsables de la toma de decisiones y planeación de objetivos.

El concepto S.I.G. es válido independientemente de la magnitud de la empresa, o de que los datos sean obtenidos y procesados en la forma manual más sencilla, o a través del más sofisticado equipo electrónico de información para construir un (S.I.G.) la dirección debe relacionar en cada nivel de control, sólo los datos clave requeridos. Estos se presentarán de tal modo que faciliten la comprensión y actuación, y que proporcionen el medio para medir la eficacia de la acción ya emprendida ó en vías de emprenderse.

¿ Por qué es necesario contar con el sistema de información a la Gerencia ?. El hecho de contar con el último modelo en computadoras no garantiza que la dirección pueda disfrutar de la información adecuada a pesar de emplear un equipo sofisticado, a menudo surgen síntomas o indicios de deficiencias informativas, por tanto, puede ser peligroso que un sistema de información no este adecuado a las necesidades corrientes de la empresa. Las principales señales de un S.I.G. impropio son las siguientes:

a) Indicaciones Funcionales.

- 1.- Demasiados ajustes en el inventario físico
- 2.- Egresos excesivos en el activo fijo
- 3.- Incapacidad de los ejecutivos para explicar los cambios ocurridos de un año a Otro en los resultados de las funciones.
- 4.- Variaciones inexplicables en los costos o una inadecuada información acerca de los mismos.
- 5.- Inadvertencia de la existencia de retrasos en el surtido de pedidos.
- 6.- Falta de comunicación entre el personal directivo.
- 7.- Insuficiente conocimiento de la competencia.

b) Síntomas Psicológicos.

- 1.- Sorpresa ante los resultados económicos.
- 2.- Apatía de los ejecutivos hacia la utilidad de la información.
- 3.- Incomprensión por parte de los ejecutivos de la información financiera.
- 4.- Indiferencia hacia los cambios ambientales.

c) Indicios en los contenidos de los informes.

- 1.- Empleo excesivo de tabulaciones de cifras y detalles.
- 2.- Preparación y distribución múltiple de los mismos datos
- 3.- Información conflictiva surgida de distintas fuentes.
- 4.- Falta de información comparativa periódica y de tendencias o normas para comparar.
- 5.- Demoras en la información.
- 6.- Información inexacta.
- 7.- Información inadecuada originada en el exterior.

Los síntomas anteriores se encuentran en todas las empresas sin importar su grado de madurez o su grado de adelanto en el Sistema Electrónico de Información.

Para que un buen S.I.G. funcione de acuerdo a las necesidades de información de la empresa, tiene que suministrar cuatro clases principales de informes ; ellos son:

- 1.- Informes de Coordinación y control
- 2.- Informes provocados
- 3.- Informes solicitados
- 4.- Informes de Planeación.

1.- INFORMES DE COORDINACION Y CONTROL.

Proporcionan una visión general de la totalidad del desempeño de las actividades sobre la cual se informa. Esta clase de informes suelen incluir datos a fin de mes sobre las ventas, gastos, adelanto de los proyectos, etc.

2.- INFORMES SOLICITADOS

Estos informes sólo tienen razón de ser cuando surgen situaciones fuera de control. Solamente en el caso que la desviación sobrepase lo permitido habrá de prepararse el informe. Los informes mencionados abarcan operaciones tales como itinerarios de producción de eficacia, de calidad de inventario y de inacción de maquinaria. Este tipo de informe requiere de la existencia previa de un plan definido contra el cual medir o comparar el desempeño real y cualquier desviación autorizada.

3.- INFORMES DE PLANEACION

Estos informes son la estimación de oportunidades de negocios con valores estimados, se puede hacer en juntas que se tengan para revisar dichas oportunidades, la

planeación incluye la capacidad de probar hipótesis y simular un itinerario a fin de elaborar programas realistas y seleccionar el mejor.

Valiéndose de los informes descritos, preparados con toda oportunidad, la dirección estará en aptitud de planear y controlar las operaciones con mayor eficacia.

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL.

Una vez establecida la naturaleza S.I.G. definiendo las necesidades de la empresa, el siguiente paso es desarrollar el mejor sistema.

El primer paso para establecer un S.I.G. es elaborar un plan delineado de acción. Un ejemplo de proyecto sería el siguiente:

PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION GERENCIAL.

a) Organizar un equipo de Estudio.

Integrado por representantes de las principales actividades de la compañía. La mayoría de sus miembros de tiempo completo deben ser expertos en sistemas procedentes del departamento de la división Sistemas de información administrativa. Se asignarán responsabilidades y establecerán fechas meta preliminares para la terminación de cada etapa.

b) Análisis del Sistema Actual.

Revisar y documentar todos los actuales sistemas de información e informes vigentes en la totalidad de la empresa. (Tal vez no sea necesario detallar cada paso de los sistemas de procedimiento de datos).

c) Determinación de las necesidades de la Dirección.

Entrevistar a los distintos niveles directivos para saber sus necesidades de información, a la luz tanto del sistema de información corriente, como de sus necesidades futuras.

d) Presentación del programa Total.

Preparar recomendaciones para mejoramientos inmediatos a medida que se vayan encontrando aspectos que los ameriten. Después que la

Dirección ha aprobado las propuestas, programarlas y supervisar su implantación.

c) Diseño de nuevos Sistema.

Trazar un nuevo sistema de información a la dirección, de acuerdo con las necesidades existentes y preparar una proposición por escrito para someterla a aprobación. Incluir un programa para la instalación, los costos de operación (y consideraciones sobre las economías que se obtendrán), costos de ejecución y necesidades de personal y equipo para el procesamiento de datos.

La proporción por escrito llevará las recomendaciones del equipo encargado de llevar a cabo la realización, abarcando los siguientes aspectos:

- Archivo de datos de la empresa (Banco de Datos)
- Rutinas de computadoras generalizadas para recuperar datos
- Exhibición de salidas y unidades audio
- Computadoras de tiempo compartido
- Mejores métodos de entrada
- Una estructura de información perfeccionada

f) Implantación y aplicación del Sistema.

Obtenida la aprobación, proceder a la implantación del sistema. Lo que hemos dejado expuesto constituye apenas un plan general, por lo que se hace preciso que hagamos especial hincapié en los aspectos de tiempo y responsabilidad, necesarios ambos para tener éxito.

Expuesto lo anterior nos damos cuenta de lo importante y necesario que se hace contar con un Sistema de Información a la Gerencia en la empresa, para la mejor toma de decisiones.

5.6. INFLACION

Mucho se ha escrito y hablado en México sobre uno de los problemas económicos más graves que hemos padecido, la inflación. Este fenómeno, como es lógico, ha afectado fuertemente a las empresas, obligándolas a tomar una serie de medidas para neutralizar sus efectos.

La inflación ha provocado también una fuerte distorsión en las cifras de los estados financieros. La necesidad de actualizar la información financiera es producida por las diferencias que existen entre los registros de las operaciones al costo, bajo el principio de contabilidad de "Valor histórico original" y los valores actuales que son mayores debido principalmente a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y a las modificaciones, casi siempre por incremento, en los costos específicos de los bienes y servicios utilizados por la empresa.

La inflación produce la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y en México, en los últimos cincuenta años, se distinguen cinco periodos:

1940 a 1956 Conocido como período inflacionario, con una media en términos del índice de precios al consumidor del 12.4 por ciento anual.

1956 a 1972 Período de estabilidad de precios con una medida del 3.3 por ciento anual del crecimiento promedio en los precios al consumidor.

1973 a 1982 Período con proceso inflacionario, manifestado en incremento promedio en los precios al consumidor del 33.9 por ciento anual, que van del 12 por ciento en 1973 a 98.8 por ciento en 1982.

1983 a 1987 En este período la lucha contra la inflación ha observado un movimiento errático. En 1983 se logró abatir al nivel de 80.8 por ciento y en 1984 se le redujo aún más, a un nivel del 59.2 por ciento, nivel que no solamente no se pudo sostener ya, y menos aún abatir en el año subsecuente-1985, en que hubo un pequeño repunte al 63.7 por ciento; en 1986 rebasó el 100 %, ya que fue del 105.7 para 1987 fue del 159.2 %.

De 1987 a la fecha Con motivo de la instrumentación del pacto de Solidaridad Económica, México logró abatir su nivel inflacionario en el año de 1988 a 51.7 % y en 1993 a 8.0 %.

La actualización de la información financiera en México puede identificarse con los periodos señalados, y es posible afirmar que en el segundo periodo, con inflaciones relativamente moderadas y con una paridad peso dólar de \$12.50 en un lapso de 32 años, la información financiera basada en el costo histórico no estaba muy distorsionada y la práctica contable era de revaluar los activos fijos cuando se

adquirían por nuevos dueños a través de compras, fusiones, etc. Se indicaba que la revaluación se efectuaba por motivo de una casi reorganización, aplicándose el monto de la revaluación al capital contable de la entidad.

CONCEPTO DE INFLACION.

“ Aumento continuo y sostenido en el tiempo del nivel general de precios en una economía; es decir, es la pérdida continua del poder de compra del dinero o, en otras palabras, un crecimiento persistente del costo de la vida. “(20)

CAUSAS DE LA INFLACION

Entre las principales causas de la inflación podemos mencionar que son de origen: interno y externo.

INTERNAS

- Producción agropecuaria insuficiente
- Emisión excesiva de circulante que no está respaldado por la producción
- Excesivo afán de lucro de los comerciantes
- Espiral de precios – salarios
- Actividades especulativas, así como acaparamiento y ocultamiento de mercancías
- Altas tasas de interés y deficiente canalización del crédito bancario.
- La devaluación
- La inflación misma
- Cambios de gobierno
- Políticas fiscales
- Siniestros naturales

EXTERNAS

- Importaciones
- Afluencia excesiva de capital externo
- Exceso de exportaciones
- Especulación y acaparamiento a nivel mundial
- Éxigencia en los centros financieros internacionales
- Las imposiciones de los países centrales a los dependientes
- Contrataciones de financiamiento en moneda extranjera
- Guerras

(20) Armando Ortega Pérez de León. Actualización de la información Financiera. México P.33

PROCESO INFLACIONARIO

Se mide a través de la elaboración de índices de precios, que son de varios tipos: INPC, mayorcos, menudeos, por ciudades seleccionadas, etc.

Consecuencias del proceso

- Pérdida del poder adquisitivo
- Inversión insuficiente
- Encarecimiento
- Reducción de ahorros
- Desencadenamiento espiral precios – salarios
- Incremento de la ola de violencia y asaltos
- Desabasto

Medidas contra la inflación

- Control temporal de precios y salarios
- Impulso al crecimiento de la producción y la productividad, sobre todo en productos básicos.
- Aumento de la inversión pública destinada a la producción y estímulo a la inversión privada que permita incrementar la producción, la productividad y el empleo.
- Mayor gravamen a las actividades especulativas.
- Aplicación flexible de las tasas de interés bancario para favorecer el crédito a actividades productivas.

EFFECTOS DE LA INFLACION

- Disminuye la distribución de la riqueza
- Disminuye el empleo
- Destrucción de la clase media
- Disminución del ahorro interno
- Disminuye la productividad
- Disminuye la competitividad externa
- Disminuye la inversión interna
- Aumenta el desequilibrio entre la oferta y la demanda

EL IMPACTO DE LA INFLACION EN LA SITUACION FINANCIERA

Son múltiples los efectos de un proceso inflacionario en la economía del país. El primero y el más evidente es la pérdida del poder adquisitivo del dinero, ya que el continuo aumento de los precios de los bienes y servicios hace que cualquier medio de pago compre cada vez menos cantidad de estos bienes y servicios. Esto determina, a su vez,

inestabilidad social, porque produce enfrentamientos entre los sectores que intervienen en el proceso productivo.

INFLACION Y DESCAPITALIZACION

Una de las implicaciones importantes del fenómeno inflacionario, que afecta al crecimiento de las unidades generadoras de producción o sea las empresas, y con ello al de la economía en su conjunto, es su repercusión en el proceso de descapitalización de las mismas.

Tales implicaciones se derivan de :

- a) Los controles de precios
- b) La toma de decisiones con base en valores históricos
- c) Los efectos fiscales de la inflación

a) Los controles de precios.

En el supuesto de proteger a los grandes sectores de la población de los efectos de la inflación, o en el afán de controlar la inflación por su manifestación y no por sus causas, el sector público, en muchos casos, impone controles de precios a los alimentos y a otros bienes y servicios. Con ello se altera el precio relativo de esos bienes y se distorsiona la asignación de recursos en la economía.

Cuando este control se ejerce, invariablemente falta incentivo en la producción de tales bienes y servicios, cuyo precio se queda a la zaga con respecto al de los otros bienes, mientras que los costos de su producción aumentan de acuerdo con el nivel general de precios.

Esto abate los márgenes de rentabilidad y con ello el incentivo a ampliar el aparato productivo en los sectores de precio controlado.

b) La toma de decisiones con base en valores históricos

El análisis de los estados financieros en cada empresa, basado en valores históricos, puede llevar a sobre estimar utilidades o a considerar utilidades inexistentes y a tomar decisiones erróneas, que disminuyen en términos reales la capacidad financiera de la empresa para cubrir el proceso de capitalización.

Por otro lado cuando la legislación permite una tasa de depreciación basada en valores históricos y no en valores actuales, el costo real de reposición de los bienes de capital no se cubre y por tanto, se afecta la disponibilidad de fondos de reinversión, con lo cual se puede descapitalizar a la empresa.

c) Los efectos fiscales de la inflación

Aun cuando la tasa del impuesto sobre la renta no se modifiquen durante un proceso inflacionario, los ingresos nominales de las empresas aumentan generalmente al ritmo de la inflación, lo que implica el aumento de la proporción del ingreso gravable que las empresas deben pagar al fisco.

Esto va en detrimento de la principal fuente de financiamiento de la inversión, que son las utilidades de las empresas, una vez descontados los impuestos a su ingreso global.

INFLACION Y AHORRO

Efecto de gran trascendencia generado por la inflación es el del estímulo al ahorro interno, que es factor determinante del crecimiento. Para que las unidades económicas (gobierno, empresas y particulares) lleven a cabo cualquier inversión, necesitan recursos financieros que pueden provenir del ahorro interno (nacional) o del ahorro externo, o de ambos.

La inflación nacional afecta a las fuentes del ahorro interno, ya que provoca un aumento relativo en la preferencia del público por el consumo en vez del ahorro, ante la expectativa de aumento de los precios en el futuro.

Este fenómeno se agudiza si el tipo de interés que se paga al ahorrador no compensa la pérdida del poder adquisitivo del dinero. Si se considera que la inversión en capital físico depende en gran medida del ahorro interno y esa inversión es, a su vez, determinante de los aumentos en la capacidad productiva, la inflación constituye una limitante al crecimiento futuro de la economía.

INFLACION Y DEVALUACION

Uno de los efectos más importantes de la inflación sobre la economía de un país es la inestabilidad cambiaria. Como se sabe el tipo de cambio es el precio similar al de cualquier mercancía. Este precio está determinado por las fuerzas del mercado, esto es, por la demanda y oferta de divisas. Los residentes de un país "X" demandan divisas para comprar bienes y servicios del exterior (importaciones). La oferta de divisas proviene de la venta de bienes y servicios al exterior (exportaciones), de la inversión extranjera directa y del ahorro de extranjeros.

El tipo de cambio natural de la moneda de ese país "X", respecto a la de las monedas de sus principales mercados, es aquél en el que la cantidad demandada de divisas es igual a la cantidad ofrecida, y por tanto ésta paridad natural se va modificando conforme cambia la relación de precios entre el país "X" y sus principales mercados. Uno de los

factores económicos más importantes que influyen en la demanda y oferta de divisas es el comportamiento de los precios de un país "X" en relación con sus principales mercados.

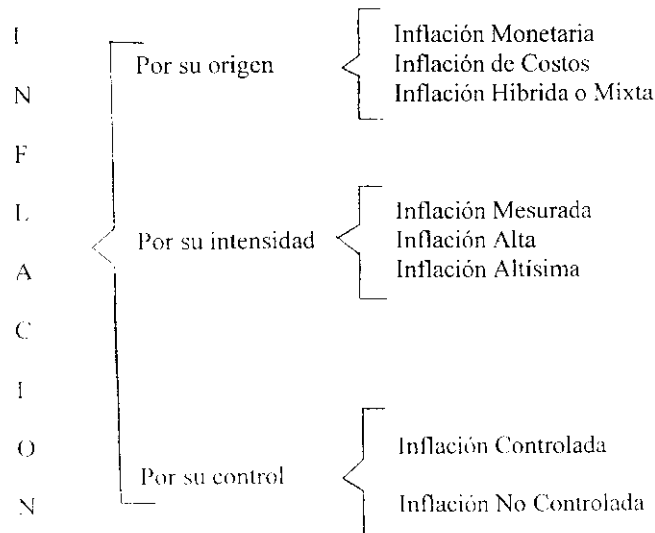
Si en el país "X" el aumento de precios es superior al que se da en los países con los que principalmente comercia, el resultado será el encarecimiento relativo de los bienes servicios respecto a los de los mercados, en tanto que sus productos se abaratarán relativamente para el país "X".

Esto hace atractivo a los residentes del país "X" comprar en el exterior y, por tanto, aumenta la demanda de divisas, mientras que la oferta se reduce al desalentarse las ventas del país "X" al exterior.

Lo anterior provoca que el tipo de cambio natural tienda a aumentar (proceso de devaluación), esto es, más monedas del país por cada divisa. Dentro de un sistema de flotación, en la medida en que la inflación del país "X" sea mayor que la de sus principales mercados, el tipo de cambio natural de la moneda de ese país respecto al de las monedas de sus principales mercados tenderá a aumentar, es decir, la moneda del país "X" se irá devaluando.

En el caso contrario, si es mayor la inflación en el exterior que en el país "X", el tipo de cambió tenderá a disminuir, es decir, la moneda del país "X" se irá revaluando. Si en vez de flotación se fija la paridad en un contexto de mayor inflación interna que en los principales mercados del exterior, los bienes de exportación tienden a desplazar a los nacionales y se generan déficit crecientes en cuenta corriente, al ser estimuladas las importaciones y prívar de incentivos a las exportaciones de bienes y servicios.

CLASIFICACION DE LA INFLACION



Por su origen:

INFLACION MONETARIA.- Aumento generalizado y sostenido en el nivel general de precios por exceso de demanda sobre los bienes y servicios de un país, motivada por el aumento explosivo del dinero en circulación, en relación a la producción real de bienes y servicios.

INFLACION DE COSTOS.- Aumento generalizado y sostenido en el nivel general de precios, por alzas continuas en el costo de materiales, salarios y dinero por la escasez de recursos y fenómenos climatológicos desfavorables.

INFLACION HIBRIDA O MIXTA.- Se da por la combinación monetaria o de costos.

Por su intensidad:

INFLACION MESURADA.- Cuando el aumento generalizado y sostenido en el nivel de precios, es menor al 1% mensual.

INFLACION ALTA.- Cuando el aumento generalizado y sostenido en el nivel de precios, es mayor al 1% mensual y menor del 2% mensual.

Por su Control:

INFLACION CONTROLADA.- Cuando existe cierto control en el aumento general y sostenido en el nivel de precios.

INFLACION NO CONTROLADA (Hiperinflación).- Cuando el aumento general y sostenido en el nivel de precios, se sale por completo de control, es decir, donde hay posibilidades de emitir billetes por parte del Estado, y donde hay posibilidad de gastarlos a una velocidad mayor al de su pérdida de valor.

CASO PRACTICO

La Empresa " X ", S.A de C.V que se dedica a la fabricación y venta de llantas para automóviles, tuvo ventas en 1999 de 48,080 Uds las que desea incrementar en un 25%. El comportamiento de las ventas por canales de distribución es de :

Mayoreo	60%
Medio Mayoreo	40%

Ventas por Zona :

Zona Noroeste	25%
Zona Sur	15%
Zona Centro	50%
Zona Noreste	10%

La Administración decide mantener el precio de venta en \$ 310.00

Los requerimientos por unidades son los siguientes :

Materia Prima " Alambre "	2 kgs.
Materia Prima " Hule "	3 kgs.
Mano de Obra	2 hrs.
Cargos Indirectos	3 hrs.

Método de valuación de los inventarios : PEPS

Nuestros proveedores nos cotizarón para el próximo año el kilogramo de alambre a \$ 11.00 y el de hule a \$ 13.00 el costo por hora de mano de obra es de \$ 14.00 y el de cargos indirectos son de \$ 15.00 la hora.

El crédito a clientes es de 30 días y el de proveedores es de 60 días siempre fecha factura. Las ventas serán iguales para todos los meses. Las comisiones son de \$ 5.00 por artículo vendido.

Concepto	Tasa Fiscal	Cargos Indirectos	Gastos de Administrac.	Gastos de Distribuc.
Edificio	5%	60%	20%	0
Maquinaria y Equipo	10%	100%		
Mobiliario y Equipo	10%	10%	25%	1
Equipo de Computo	30%	10%	15%	1
Equipo de Transporte	25%	10%	15%	1

Los Inventarios finales son los siguientes :

Concepto	Inventario Final 99	Inventario Final 2000
Producto Terminado	13,800 Unidades	13,000 Unidades
Materia Prima "Alambre"	25,400 Kilogramos	29,800 Kilogramos
Materia Prima "Hule"	27,100 Kilogramos	31,500 Kilogramos

ISR del 35%

PTU del 10%

Se realiza cobro a clientes

Se pagan los pasivos al 31 de diciembre de 2000

La distribución de los gastos de 1999 fue la siguiente .

Concepto	Gastos de Distribución	Gastos de Administración
Sueldos	\$890,880.00	948,381
Luz	\$28,500.00	25,200
Agua	\$2,500.00	1,800
Teléfono	\$30,200.00	12,830
Otros	\$122,377.83	59,761
Depreciación	\$59,963.50	16,494
Comisiones	\$240,400.00	

Los sueldos tendrán un aumento del 5% y los demás conceptos excepto depreciación aumentarán en un 6%.

A partir de 2000 las comisiones se pagan al mes siguiente de generarse.

Se Pide :

Elaborar Estados Financieros Presupuestados para 2000

Control Presupuestal.

Saldos al 31 de diciembre de 1999

Bancos	53,679	
Clientes	30,800	
Inventario Artículos Terminados	1,794,000	
Inventario Materias Primas	552,100	
Materia Prima "Alambre"	254,000	
Materia Prima "Hule"	<u>298,100</u>	
Terreno	71,000	
Edificio	153,100	
Maquinaria y Equipo	285,000	
Mobiliario y Equipo	273,000	
Equipo de Cómputo	80,000	
Equipo de Transporte	121,000	
Depreciación Acumulada	(131,400)	
Proveedores		117,000
Acreedores		108,000
ISR por Pagar		125,250
PTU por Pagar		35,786
Capital Social		1,800,000
Resultado de Ejercicios anteriores		895,843
Resultado del Ejercicio		<u>200,400</u>
	<u>\$3,282,279</u>	<u>\$3,282,279</u>

PRESUPUESTO DE VENTAS

La empresa ha considerado la inflación para el periodo ha presupuestar

Unidades 1999	Aumento	Unidades Venta 2000
48,080	25%	60,100

Unidades	Precio de Venta	Importe
60,100	310.00	18,631,000

Concepto	Unidades	Importe
Mayoreo 60%	36,060	11,178,600
Medio Mayoreo 40%	24,040	7,452,400
Total 100%	60,100	18,631,000

VENTAS POR CANAL DE DISTRIBUCION

Canal de Distribución	%	Zona Noroeste 25%		Zona Sur 15%		Zona Centro 50%		Zona noreste 10%		Total 100%	
		Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe	Unidades	Importe
Mayoreo	60	9,015	2,794,650	5,409	1,676,790	18,030	5,589,300	3,606	1,117,860	36,060	11,178,600
Medio Mayoreo	40	6,010	1,863,100	3,606	1,117,860	12,020	3,726,200	2,404	745,240	24,040	7,452,400
Total	100	15,025	4,657,750	9,015	2,794,650	30,050	9,315,500	6,010	1,863,100	60,100	18,631,000

PRESUPUESTO DE COMPRAS

Concepto	Unidades a Consumir	(+) Inventario Final	(-) Inventario Inicial	Unidades Comprar	Costo Unitario	Importe
Materia Prima "Alambre"	118,600	29,800	25,400	123,000	11.00	1,353,000
Materia Prima "Hule"	177,900	31,500	27,100	182,300	13.00	2,369,900
Total M.P. Consumida	296,500	61,300	52,500	305,300		3,722,900

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Unidades a Producir	Horas por Unidad	Total Horas	Costo por Hora	Importe
59,300	2	118,600	14.00	1,660,400

PRESUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS

Unidades a Producir	Horas por Unidad	Total Horas	Costo por Hora	Importe
59,300	3	177,900	15.00	2,668,500

PRESUPUESTO DE GASTOS DE DE ADMINISTRACION

Concepto	Importe	Aumento %	Importe Total 2000
Sueldos	948,380.50	5%	995,800.00
Luz	25,200.00	6%	26,712.00
Agua	1,800.00	6%	1,908.00
Teléfono	12,830.00	6%	13,600.00
Otros	59,761.00	6%	63,346.50
Depreciación	16,493.50		16,493.50
Total	1,064,465.00		1,117,860.00

PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION

Unidades a Vender	Comisión por Unidad	Total Comisiones
60,100	5.00	300,500

Concepto	Importe	Aumento %	Importe Total 2000
Sueldos	890,880.00	5%	935,424.00
Luz	28,500.00	6%	30,210.00
Agua	2,500.00	6%	2,650.00
Teléfono	30,200.00	6%	32,012.00
Otros	122,377.13	6%	129,720.50
Depreciación	59,963.50		59,963.50
Comisiones	240,400.00		300,500.00
Total	1,374,820.63		1,490,480.00

CEDULA DE DEPRECIACION

Concepto	Tasa Fiscal	Importe	Importe Depreciación	%	Cargos Indirectos	%	Gastos Administrac	%	Gastos Distribuc.
Edificio	5%	153,100	7,655	60%	4,593	20%	1,530.50	20%	1,530.50
Maq y Equipo	10%	285,000	28,500	100%	28,500				
Mob y Equipo	10%	273,000	27,300	10%	2,730	25%	6,825.00	65%	17,745.00
Eq de Cómputo	30%	80,000	24,000	10%	2,400	15%	3,600.00	75%	18,000.00
Eq de Transporte	25%	121,000	30,250	10%	3,025	15%	4,538.00	75%	22,688.00
			117,705		41,248		16,493.50		59,963.50

CEDULA ANALITICA DE INGRESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PENDIENTE DE COBRO
VTAS 12 99	30.800,00												
VTAS 01 00		1.552.583,33											
VTAS 02 00			1.552.583,33										
VTAS 03 00				1.552.583,33									
VTAS 04 00					1.552.583,33								
VTAS 05 00						1.552.583,33							
VTAS 06 00							1.552.583,33						
VTAS 07 00								1.552.583,33					
VTAS 08 00									1.552.583,33				
VTAS 09 00										1.552.583,33			
VTAS 10 00											1.552.583,33		
VTAS 11 00												1.552.583,33	
VTAS 12 00													1.552.583,33

COBRO MENSUAL	30.800,00	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	1.552.583,33	
---------------	-----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--

PENDIENTE 1.552.583,33

TOTAL COBRO ANUAL 17.109.216,63

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR

	SALDO INICIAL	30.800,00
(+)	VENTAS	18.631.000,00
(-)	SALDO FINAL	1.552.583,00
(=)	COBRANZA	17.109.217,00

CEDULA ANALITICA DE EGRESOS

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PENDIENTE DE PAGO
Compras 12-99		117,000.00											
Comisiones 12-99	108,000.00												
Compras Ene-00			310,241.67										
Comisiones Ene-00		25,041.66											
Compras Feb-00				310,241.67									
Comisiones Feb-00			25,041.66										
Pago ISR			121,671.00										
Compras Mar-00					310,241.67								
Comisiones Mar-00				25,041.66									
Compras Abr-00						310,241.67							
Comisiones Abr-00					25,041.66								
Pago PTU					35,786.00								
Compras May-00							310,241.67						
Comisiones May-00						25,041.66							
Compras Jun-00								310,241.67					
Comisiones Jun-00							25,041.66						
Compras Jul-00									310,241.67				
Comisiones Jul-00								25,041.66					
Compras Ago-00										310,241.67			
Comisiones Ago-00									25,041.66				
Compras Sep-00											310,241.67		
Comisiones Sep-00										25,041.66			
Compras Oct-00												310,241.67	
Comisiones Oct-00											25,041.66		
Compras Nov-00													310,241.67
Comisiones Nov-00												25,041.66	
Compras Dic-00													310,241.67
Comisiones Dic-00													25,041.66
Total Pago Mensual	108,000.00	142,041.66	456,954.33	335,283.33	371,069.33	335,283.33	335,283.33	335,283.33	335,283.33	335,283.33	335,283.33	335,283.33	
Pendiente		645,525.00											
Total Pago Anual	3,760,331.96												

CALCULO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS

PRESUPUESTO DE PROVEEDORES			PRESUPUESTO DE COMISIONES			TOTAL
	SALDO INICIAL	\$ 117,000		SALDO INICIAL	\$ 108,000	\$ 225,000
MAS:	VENTAS	3,722,900	MAS:	VENTAS	300,500	4,023,400
MENOS:	SALDO FINAL	620,483	MENOS:	SALDO FINAL	25,042	645,525
IGUAL:	PAGOS	3,219,417	IGUAL:	PAGOS	383,458	3,602,875
				I.S.R.		121,671
				P.T.U.		35,786
				TOTAL EGRESOS		\$ 3,760,332

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE CAJA

Entradas

Cientes \$ 17,109,216.63

Suma Entradas \$ 17,109,216.63

Menos salidas

Proveedores 3,219,416.66

Mano de Obra 1,660,400.00

Cargos Indirectos 2,627,252.00

Gastos de Admon 1,101,366.50

Gastos de Distrib 1,130,016.50

Acreedores 383,458.34

ISR por pagar 125,250.00

PTU por pagar 35,786.00

Suma Salida \$ 10,282,946.00

Diferencia Entradas y Salidas \$ 6,826,270.63

Mas saldo Inicial de Bancos 53,679.00

Saldo Final de Bancos \$ 6,879,949.63

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PRESUPUESTADO
(Del 1 de Enero al 31 DE Diciembre 2000)

Inv. Inicial de M.P.	552,100
M.P. " Alambre " 25,400 * \$ 10.00 = 254,000	
M.P. " Hule " 27,100 * \$ 11.00 = 298,100	
Compras M.P.	3,722,900
M.P. " Alambre " 123,000 * \$ 11.00 = 1'353,000	
M.P. " Hule " 182,300 * \$ 13.00 = 2'369,900	
Inventario Final M.P.	<u>737,300</u>
M.P. " Alambre " 29,800 * \$ 11.00 = 327,800	
M.P. " Hule " 31,500 * \$ 13.00 = 409,500	
Materia Prima Utilizada	3,537,700
Mano de Obra	<u>1,660,400</u>
COSTO PRIMO DE PRODUCCION	5,198,100
Cargos Indirectos	<u>2,668,500</u>
COSTO DE PRODUCCION	7,866,600
Inventario Inicial de productos terminados	<u>1,794,000</u>
ARTICULOS TERMINADOS DISPONIBLES	9,660,600
Inventario Final de Productos Terminados	<u>1,742,000</u>
COSTO DE VENTAS	\$ 7,918,600
IF Art. Terminados 13,000 * 134 = 1'742,000	
Alambre 2 * \$ 11.00 = 22.00	
Hule 3 * \$ 13.00 = 39.00	
M.O. 2 * \$ 14.00 = 28.00	
C.I. 3 * \$ 14.00 = <u>45.00</u>	
COSTO POR UNID 134.00	

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
(Del 1 de Enero al 31 DE Diciembre 2000)

Ventas		\$	18,631,000
Costo de Ventas			7,918,600
Utilidad Bruta			10,712,400
Gastos de Operación			
Gastos de Distribución	\$	1,490,480.00	
Gastos de Admón		1,117,860	2,608,340
Utilidad antes de Impuestos			8,104,060
I.S.R.			2,836,421
P.T.U			<u>810,406</u>
Utilidad Neta		\$	<u>4,457,233</u>

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO
(Al 31 DE Diciembre 2000)

Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Bancos	\$ 6,960,991	Proveedores	\$ 620,483
Cientes	1,552,583	Acreedores	25,042
Inventarios	2,479,300	I.S.R. Por pagar	2,836,421
Suma Circulante	10,992,874	P.T.U. Por pagar	810,406
		Suma Pasivo	4,292,352
Fijos		Capital Contable	
Terreno	71,000	Capital Social	1,800,000
Edificio	153,100	Resultados Ejercicios Ant.	1,096,243
Maquinaria y Equipo	285,000	Resultado del Ejercicio	4,538,274
Mobiliario y Equipo	273,000	Suma Capital	7,434,517
Equipo de Computo	80,000		
Equipo de transporte	121,000		
Depreciaciones	249,105		
Suma Fijo	<u>733,995</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 11,726,869</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$ 11,726,869</u>

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA
(Del 1 de Enero al 31 DE Diciembre 2000)

Inv. Inicial de Materia Prima	\$	552,100
Compras		3,832,883
Inv. Final de Materia Prima		737,300
Materia Prima Utilizada		3,647,683
Mano de Obra		1,710,884
Gastos Indirectos		2,749,635
Costo de Producción		8,108,202
Inv. Inicial de Arts. Terminados		1,794,000
Inv. Final de Arts. Terminados		<u>1,742,000</u>
Costo de Ventas	\$	<u>8,160,202</u>

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
(Del 1 de Enero al 31 DE Diciembre 2000)

Ventas		\$	19,364,220
Costo de Ventas			8,160,202
Utilidad Bruta			11,204,018
Gastos de Operación			
Gastos de Distribución	\$	1,495,495	
Gastos de Admón.		1,117,860	2,613,355
Utilidad antes de Impuestos			8,590,663
I.S.R.			3,006,732
P.T.U.			<u>859,066</u>
Utilidad Neta		\$	<u>4,724,865</u>

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(Al 31 DE Diciembre 2000)

Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Bancos	\$ 4,593,861	Proveedores	\$ 638,814
Clientes	1,658,760	Acreedores	25,460
Inventarios	2,479,300	I.S.R. Por pagar	250,562
Suma Circulante	8,731,921	P.T.U. Por pagar	859,066
		Suma Pasivo	1,773,902
Fijos		Capital Contable	
Terreno	71,000	Capital Social	1,800,000
Edificio	153,100	Resultados Ejercicios Ant.	1,096,243
Maquinaria y Equipo	300,000	Resultado del Ejercicio	4,810,771
Mobiliario y Equipo	273,000	Suma Capital	7,707,014
Equipo de Computo	80,000		
Equipo de transporte	121,000		
Depreciaciones	249,105		
Suma Fijo	<u>748,995</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 9,480,916</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$ 9,480,916</u>

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

INFORME DEL CONTROL PRESUPUESTAL CORRESPONDIENTE AL AÑO 2000

En base al Estado de Resultados comparativo y al Estado de Situación Financiera presupuestado anexos, se explica a continuación las diferencias importantes.

Diferencia en Ventas que se debe al cambio de los precios que la Gerencia General y la Gerencia de Ventas acordaron en cuanto a los canales de distribución y a la introducción de nuestro producto

Ventas Reales Canal de Distribución	Unidades	Nuevo Precio de Venta	Importe
Mayoreo	36.060	\$ 312.00	\$ 11,250,720.00
Medio Mayoreo	24.040	315.00	7,572,600
Gobierno	1,803	300.00	540,900
Total	61,903		19,364,220
Presupuesto	60.100	310.00	18,631,000
Diferencia	1.803		\$ 733,220.00

En cuanto a la diferencia en costo son las 1,803 unidades al costo de venta de \$134.00 es igual a \$241,602.00

Los importes del impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades, son consecuencia del incremento de la utilidad antes de impuestos.

El incremento en maquinaria y equipo es debido al crecimiento proyectado en ventas al gobierno

Las diferencias en cuanto a capital de trabajo son motivados por el incremento de las ventas y las cuentas relacionadas

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
(Del 1 de Enero al 31 DE Diciembre 2000)

	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Ventas	19,364,220	18,631,000	733,220
Costo de Ventas	8,160,202	7,918,600	241,602
Utilidad Bruta	11,204,018	10,712,400	491,618
Gastos de Operación			
Gastos de Distribución	1,495,495	1,490,480	5,015
Gastos de Admón	1,117,860	1,117,860	-
Utilidad antes de Impuestos	8,590,663	8,104,060	486,603
I S.R.	3,006,732	2,836,421	170,311
P.T.U.	859,066	810,406	48,660
Utilidad Neta	\$ 4,724,865	\$ 4,457,233	\$ 267,632

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
(Al 31 DE Diciembre 2000)

ACTIVO	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIAS
Bancos	\$ 4,586,702	\$ 6,879,950	\$ 2,293,248
Clientes	1,658,760	1,552,583	(106,177)
Inventarios	2,479,300	2,479,300	.
Terreno	71,000	71,000	-
Edificio	153,100	153,100	-
Maquinaria y Equipo	300,000	285,000	(15,000)
Mobiliario y Equipo	273,000	273,000	
Equipo de Computo	80,000	80,000	-
Equipo de transporte	121,000	121,000	-
Depreciaciones	249,105	249,105	
TOTAL ACTIVO	\$ 9,473,757	11,645,828	2,172,071

EMPRESA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
(Al 31 DE Diciembre 2000)

PASIVO	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIAS
Proveedores	\$ 638,814	\$ 620,483	\$ (18,331)
Acreedores	25,460	25,042	(418)
I.S.R. Por pagar	250,562	2,836,421	2,585,859
P.T.U. Por pagar	859,066	810,406	(48,660)
CAPITAL CONTABLE			
Capital Social	1,800,000	1,800,000	-
Resultados Ejercicios Ant	1,096,243	1,096,243	-
Resultado del Ejercicio	4,810,771	4,538,274	(272,497)
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$ 9,480,916</u>	<u>11,726,869</u>	<u>2,245,953</u>

**PRESUPUESTO DE PRODUCCION
(UNIDADES)**

Unidades para Venta	Inventario Final	Inventario Inicial	Unidades a Producir
60,100	13,000	13,800	59,300

PRESUPUESTO DE PRODUCCION POR CANALES DE DISTRIBUCION

Canal de Distribución	%	Zona Noroeste 25%	Zona Sur 15%	Zona Centro 1	Zona Noreste 10%	Total 100%
		Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Mayoreo	60	8,895	5,337	17,790	3,558	35,580
Medio Mayoreo	40	5,930	3,558	11,860	2,372	23,720
Total	100	14,825	8,895	29,650	5,930	59,300

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA

Concepto	M. Prima Kilogramos	Consumo Kilogramos
Materia Prima "Alambre"	2	118,600
Materia Prima "Hule"	3	177,900
Total M.P. Consumida		296,500

CONCLUSIONES

El principal objetivo de esta tesis consistió en proporcionar al lector las herramientas básicas para analizar de una manera interpretativa la necesidad que tiene la empresa en esta época de crisis económica de contar con presupuestos. La empresa al proyectar sus actividades para un mejor desenvolvimiento, optimiza la productividad de aquellas áreas que presentan mejores oportunidades. Los presupuestos plantean y evalúan las diversas alternativas y cursos de acción a seguir, configuran una estrategia y establecen un plan de trabajo que permite alcanzar de la mejor manera posible los objetivos planeados.

Para tales propósitos se presentó el modelo general de un sistema de presupuestos en el cual se muestra en forma clara la relación que existe entre la operación y la proyección de operaciones, el desempeño de cada una de ellas, los resultados y la situación financiera de la empresa, facilitando así la comprensión de los mecanismos que condicionan su funcionamiento y permiten racionalizar y sistematizar la toma de decisiones, en el se reflejan los efectos de las decisiones tomadas anteriormente y se evalúan diversas alternativas para el desarrollo futuro.

El enfoque de presupuesto presenta una visión analítica del nacimiento de los presupuestos, su evolución y tendencia, así como la importancia que revisten en la toma de decisiones para el buen desarrollo de la empresa.

Tratamos de diferentes tipos de presupuestos utilizados tanto en la iniciativa privada como en la pública, sus características, los pasos para su elaboración, sus diferencias y la información que proporcionan.

Con los presupuestos podemos tomar diferentes alternativas, según los resultados que proporcionen cada una de estas, basándonos en el análisis de sensibilidad y los estados financieros proforma.

Enunciamos las estrategias para controlar el presupuesto y aplicar las medidas correctivas necesarias basadas en los análisis de variaciones y así darnos cuenta del lugar en donde existe la falla.

Proporcionamos la forma de cómo la gerencia administrativa necesita la información financiera para la mejor toma de decisiones.

De ésta manera nos damos cuenta que la mejor forma de mantener a una empresa dentro del mercado y su desarrollo adecuado, es por las diferentes alternativas que proponen los presupuestos como una herramienta de planeación y control.

Si a alguien se le ocurriera comparar a los presupuestos, con cualquier tipo de actividad diaria, como lo es el hecho de planear una salida al cine, organnizar una fiesta o bien contruir una nueva habitación en nuestra casa nos daríamos cuenta que se aplica en

todo momento y ante cualquier circunstancia, por lo tanto la base de la correcta organización de los negocios está en la planeación y proyección a futuro.

Además la información financiera sobre la cual las organizaciones estructuran sus proyecciones debe ser completa, por ello mismo el reflejar los efectos económicos como lo es la inflación, es un punto de partida importante para tener mejores resultados.

Así mismo cuando se evalúan los resultados, se puede saber si son los verdaderamente deseados o en que partidas se están teniendo deficiencias.

Indudablemente una de las técnicas de allegarse información fidedigna dentro de las empresas, es la implantación de un sistema presupuestal. Su importancia radica en las bases que los gerentes tienen en los presupuestos, para señalar y dictar las decisiones apropiadas para el logro de los objetivos de la organización.

Los presupuestos como ya hemos visto son herramientas útiles que ayudan tanto para proyectar las operaciones como para medir en que situación actual se encuentra la empresa. Además, son medidas de control que detectan de manera inmediata variaciones que pueden llegar a corregirse en el momento oportuno. Se implantan medidas preventivas más que correctivas.

Cabe recalcar que siempre habrá variaciones entre los presupuestos y lo real obtenido, estas variaciones serán las que sirvan de base a los funcionarios para hacer un análisis completo de las causas por las cuales no se ha obtenido lo planeado; una vez concluido el análisis, ellos serán quienes tomarán las decisiones adecuadas para la corrección de los presupuestos o en su defecto para lograr el objetivo planeado.

El gerente de hoy debe tener la mentalidad de que la mejor forma de administrar es a través del control. El control presupuestal es el punto donde el presupuesto cumple su verdadero propósito, que es el de llegar a través de la decisión más viable a los objetivos propuestos. La implantación del sistema presupuestal en la empresa no soluciona en su totalidad los problemas pero en alto grado mejora la calidad de la información, esto se manifiesta positivamente en el crecimiento de la empresa en todos los aspectos.

Sirva este trabajo de investigación para los futuros estudiosos interesados en perfeccionar el área de presupuestos, a manera de tener una herramienta que permita a los negocios mantenerse en el mercado ante esta economía cambiante en la que vivimos actualmente.

BIBLIOGRAFIA

Acosta Altamirano, Jaime
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA II
México, 2ª. Edición 1991, 218 p.

Acosta Altamirano, Jaime
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA I
México, 3ª Edición 1991, 240 p.

Arias Galicia, Fernando
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
México, Editorial Trillas, 2ª. Edición 1989, 437 p

Del Río González, Cristóbal
TECNICA PRESUPUESTAL
México, Editorial E.C.A.F.S.A., 9ª Edición 1980, 348 p

Del Río González, Cristóbal
EL PRESUPUESTO
México, Editorial E.C.A.F.S.A., 2ª. Edición 1988, 326 p

Glenn A. Welsh
PRESUPUESTOS, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES
México, Editorial Hispano Americana, 5ª. Edición 1995, 237 p

Gómez, María Estela y Block, Alberto
CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS Y CONTROL INTERNO
México, Editorial Trillas, 3ª. Edición 1984, 194 p

Lazzaro, Victor
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. UN MANUAL PARA LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA
México, Editorial Diana, 4ª. Edición 1979, 652 p

Morales Felgueres, Carlos
PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
México, Editorial E.C.A.S.A., 2ª. Edición 1970, 397 p

Moreno Fernández, Joaquín
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
México, Editorial Ingramex, S.A., 2ª. Edición 1980, 397 p

National Association of Accountants
Capítulo de México, A.C.
PRESUPUESTO FLEXIBLE
México, Editorial E.C.A.S.A., 4ª. Edición 1982, 218 p.

Pylrr A Peter
PRESUPUESTO BASE CERO
México, Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987, 277 p.

Saldívar, Antonio
PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA
México, Editorial Trillas, 2ª Edición 1977, 199 p.

Salas González, Hector
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
México, Editorial HESAGO, 7ª Edición 1974, 395 p.

Burbano Ruiz, Jorge / Ortiz Gómez Alberto
PRESUPUESTOS. ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS
México, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición 1988, 444 p.

Fred Weston J. And Thomas E. Copeland
FINANZAS EN ADMINISTRACION
México, Editorial Mc Graw Hill, 10ª Edición 1994, 1148 p.

Harold Bierman, Jr.
ADMINISTRACION FINANCIERA E INFLACION
México, Editorial Continental, 2a Edición 1984, 175 p.

Macías Pineda, Roberto – Santillana González, Juan
EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
México, Editorial E.C.A.F.S.A., 7ª Edición 1974, 210 p.

Elizondo López, Arturo
METODOLOGIA DE INVESTIGACION CONTABLE
México, Editorial E.C.A.F.S.A., 7ª Edición 1997, 443 p.

Perdomo Moreno, Abraham
PLANEACION FINANCIERA
México, Ediciones PEEMA, 4ª Edición 1988, 321 p.

Johnson W. Robert + Melicher W. Ronald
ADMINISTRACION FINANCIERA
México, Editorial Continental, 4ª Edición 1989, 706 p.

Mercado H. Salvador
ADMINISTRACION APLICADA
México, Editorial LIMUSA, 2ª Edición, 1991, 303 p.

Perdomo Moreno, Abraham
ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
México, Editorial E.C.A.F.S.A., 4ª Edición 1985, 264 p.

Zamorano Enrique, A. Ortega Pérez de León, Moreno Fernández Joaquín
ACTUALIZACION DE LA INFORMACION FINANCIERA
México, I.M.C.P., 4ª Edición, 1997, 143 p.

Huerta Ríos Ernestina, Siu Villanueva Carlos
ANALISIS Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION PARA BIENES DE CAPITAL
México, I.M.C.P., 3ª Edición 1999, 245 p.