



106  
2/9/85

**Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO  
ANUAL EN LA ADMINISTRACION  
FINANCIERA.**

**Seminario de Investigación Contable**

Que en opción al título de:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P r e s e n t a n :**

**María Bertha Moreno Murillo**

**Ana María Vázquez Gutiérrez**

**Carolina García Cruz**

Director del Seminario: C.P. Roberto Reza Monroy



México, D. F.

1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

### CAPITULO I

#### I LA FUNCIÓN FINANCIERA Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

1.1 *La importancia y el concepto actual de la función financiera y sus elementos*

1.1.1.- *La función financiera dentro de la empresa*

1.1.2.- *Conceptos y objetivos de la empresa*

1.1.3.- *La función y administración financiera*

1.1.4.- *Áreas fundamentales de la función financiera*

1.2 *El análisis de la información financiera y los métodos más importantes para su evaluación*

1.2.1.- *La importancia de la información financiera*

1.2.2.- *definición y métodos de análisis*

1.3 *La planeación financiera dentro de las empresas*

1.3.1.- *La importancia de la administración del capital de trabajo*

1.3.2.- *Administración del efectivo*

1.3.3.- *El flujo de efectivo*

1.3.4.- *Los inventarios y las cuentas por cobrar*

### CAPITULO II

#### II FUNDAMENTOS DE LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL

2.1 *Generalidades y concepto del presupuesto anual*

2.2 *Clasificación de los presupuestos.*

2.2.1.- *Por el tipo de empresa*

2.2.2.- *Por su contenido*

2.2.3.- *Por su forma*

2.2.4.- *Por su duración*

2.2.5.- *Por la técnica de evaluación*

- 2.2.6.- Por su reflejo en los estados financieros
- 2.2.7.- Por las finalidades que pretende
- 2.2.8.- Presupuesto flexible
- 2.3 Necesidad de la formulación de los presupuestos
- 2.4 Integración del presupuesto anual

## CAPITULO III

### III COMO MEJORAR LAS UTILIDADES MEDIANTE LA PLANEACION FINANCIERA

- 3.1 Exposición del programa de mejora de utilidades
- 3.2 Estilos de dirección
- 3.3 Factores básicos de la utilidad
- 3.4 Estructuración de los recursos de la empresa
  - 3.4.1.-Concepto general de los recursos
- 3.5 Plan de utilidades

## CAPITULO IV

### IV RECURSOS CONDICIONALES PARA LA PLANEACION FINANCIERA

- 4.1 Probabilidad de resultados
- 4.2 La mercadotecnia y el desarrollo de nuevos productos
- 4.3 La contabilidad administrativa
  - 4.3.1.- Objetivos de la contabilidad administrativa
  - 4.3.2.- Información proporcionada por la contabilidad administrativa
  - 4.3.3.- Guía para la selección de procedimientos de contabilidad administrativa.
  - 4.3.4.- Información pertinente como una necesidad básica
- 4.4 Política de precios, reducción de costos y motivación

- 4.4.1.- Política de precios
- 4.4.2.- Los planteamientos más comunes en la fijación de precios
- 4.4.3.- Fijación de precios para máximos beneficios
- 4.4.4.- Motivación en cuanto a la fijación de precios
- 4.5 Información a la alta gerencia y técnicas de planeación y control
  - 4.5.1.- Planeación de proyectos; análisis del camino crítico
  - 4.5.2.- conclusiones

## CAPITULO V

### V TECNICA PRESUPUESTAL

- 5.1 Presupuesto maestro
  - 5.1.1.- Que es el presupuesto maestro
  - 5.1.2.- Beneficios que se derivan de los presupuestos
  - 5.1.3.- El periodo del presupuesto
  - 5.1.4.- Elaboración de un presupuesto maestro
- 5.2 Presupuesto estandar y flexible por control
  - 5.2.1.- El presupuesto estandar
  - 5.2.2.- El presupuesto flexible
- 5.3 Planeación a largo plazo
  - 5.3.1.- Objetivos de la planeación a largo plazo
  - 5.3.2.- El plan a largo plazo
- 5.4 Impacto del ISR en la planeación financiera
  - 5.4.1.- Objetivos de la planeación fiscal

## CAPITULO 1 LA FUNCION FINANCIERA Y LA ADMINISTRACION FINANCIERA

### 1.1 La Importancia y el Concepto Actual de la Función Financiera y sus Elementos.

1.1.1 La Función Financiera dentro de la Empresa

1.1.2 Conceptos y Objetivos de la Empresa

1.1.3 La Función y la Administración Financiera

1.1.4 Areas Fundamentales de Función Financiera

### 1.2 El Análisis de la Información Financiera y los Métodos más Importantes para su Evaluación.

### 1.3 La Planeación Financiera dentro de las Empresas

1.3.1 La Importancia de la Administración del Capital de Trabajo.

1.3.2 Administración del Efectivo

1.3.3 El Flujo de Efectivo

1.3.4 Los Inventarios y las Cuentas por Cobrar

## CAPITULO I

### LA FUNCION FINANCIERA Y LA ADMINISTRACION FINANCIERA

#### 1.1 La Importancia y el Concepto Actual de la Función Financiera y sus elementos.

La Función de Finanzas en sus comienzos se encargaba únicamente de llevar la contabilidad de la empresa, dándole especial énfasis al manejo del efectivo y la forma de obtenerlo para cubrir las obligaciones que tenía la empresa con terceras personas.

El desarrollo económico alcanzado por la empresa mexicana, ha creado la necesidad de contar con un departamento financiero, para no dejar que las finanzas de una empresa sean el reflejo de la ejecución intuitiva en las funciones de producción y ventas.

La función de finanzas, tiene como objetivo fundamental el obtener recursos y el utilizarlos de la mejor manera posible es decir optimizarlos. Optimizar el uso y obtención de recursos financieros para maximizar los flujos de efectivo.

Del concepto anterior se deduce que la función financiera tiene dos actividades principales :

- a). La obtención y aplicación de recursos
- b). El control financiero

Por lo que la función financiera básicamente se resumen en dos aspectos fundamentales y son :

- 1). El de proporcionar un beneficio social.
- 2). El obtener un beneficio económico

### 1.1.1 La Función Financiera dentro de la Empresa

El Departamento de finanzas tiene como objetivos principales cumplir con las siguientes funciones.

1.- Salvaguardar los fondos y los bienes, incluido un programa de seguros.

Asegurar la protección de los activos de la empresa a través del control interno y una cobertura adecuada por medio de seguros.

2.- Dirigir el crédito

Establecer y ejecutar los programas para la obtención del mismo y el mantenimiento de los convenios financieros necesarios.

3.- Dirigir la tributación de la empresa

Establecer y administrar la política y procedimiento en materia de impuestos para que la organización cumpla con sus obligaciones fiscales. En mantener una imagen favorable de la empresa ante las autoridades hacendarias.

4.- Mantener buenas relaciones con los inversionistas, los acreedores y los clientes.

Desarrollar y mantener un mercado adecuado para los valores de la compañía y en relación con ello, mantener los contactos necesarios con los banqueros inversionistas, los analistas financieros, clientes y accionistas.

5.- Planificar las necesidades de fondos

Invertir los fondos de la compañía, según se requiera, establecer y coordinar la política para la inversión en fideicomisos para pensiones y otros similares.



Tradicionalmente se reconocen tres funciones básicas en la empresa, como son : Producción, Ventas y Finanzas, sin embargo, como quiera que se clasifique se considera que la función financiera es reconocida generalmente como una de las funciones más importantes, debido a que independientemente de la influencia que la misma tiene directamente sobre el desarrollo o retroceso de la empresa, ésta se extiende a las demás funciones en virtud de que todos tienen una motivación y repercusión financiera. Ante este hecho se debe efectuar una adecuada planeación financiera, ya que la falta de ésta, puede con facilidad originar la insolvencia, impedir el desarrollo, inclusive provocar pérdidas en la operación. Por el contrario, al obtener una adecuada planeación se puede tener con anticipación lo siguiente:

- 1.- Las fuentes de donde la empresa ha de allegarse a los recursos necesarios.
- 2.- Los rendimientos suficientes sobre las inversiones realizadas.
- 3.- Las posibles expansiones de la empresa.

Aspectos que han contribuido a la creciente complejidad de la función financiera.

- a).- Simplificación de las operaciones en gran escala, imposibles de controlar en todos sus detalles por el sólo director de la empresa.
- b).- Diversificación de productos y/o bienes de productos y/o servicios.
- c).- Diversificación Geográfica
- d).- Impacto de las inversiones en investigación y desarrollo
- e).- Consecuencia creciente de la función social de la empresa.

f).- Impacto de la competencia en la reducción de los márgenes de utilidad de la empresa.

g).- Efecto de la inflación

h).- Controles de precios y salarios

### 1.1.2 Conceptos y Objetivos de la Empresa

Es una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales permiten realizar funciones comerciales que van desde la compra de materia prima y maquinaria, hasta la fabricación de un producto y su distribución a los consumidores,

#### Objetivos :

Una empresa nace no únicamente con el objetivo de lucro, sino también con un objetivo social, que desde el punto de vista económico sería el de producir y distribuir bienes y servicios. Para producir estos bienes y servicios, se requiere de recursos materiales, técnicos y humanos.

Dado que estos recursos se encuentran en el mercado y son escasos, - existe una gran demanda hacia ellos, para lograr adquirirlos, como respaldo de una buena oferta o como parte de la misma, es muy útil el tener una empresa establecida y productiva.

Puede afirmarse que las empresas persiguen como objetivo financiero primario, maximizar las utilidades de los accionistas, como objetivo administrativo, maximizar las utilidades en relación a los recursos totales y como objetivo de naturaleza económica satisfacer una necesidad colectiva existente.

### 1.1.3 La Función y Administración Financiera

La Función Financiera puede dividirse en tres áreas de decisiones localizadas en toda la empresa.

1. Decisiones de Inversión. (Dónde invertir los fondos y en qué proporciones).

Estas decisiones son las más importantes, el presupuesto de inversiones de capital es el resultado final, representa la decisión de emplear recursos para la realización de proyectos cuyos rendimientos se obtendrán en el futuro.

Al ejecutivo de finanzas le corresponde determinar en qué se debe invertir, cómo se han de financiar las inversiones y como se debe combinar las funciones con el fin de maximizar los objetivos de la empresa.

2. Decisiones de Financiamiento. (Dónde obtener los fondos y en qué proporciones).

Consiste en determinar la óptima combinación de fuentes de financiamientos o estructura de financiamiento que contribuya a maximizar el valor de la empresa.

Esto exige un análisis cuidadoso de las fuentes y técnicas disponibles para recurrir a las fuentes menos costosas.

Hay que considerar también los riesgos que para una empresa representa el financiamiento. Un pasivo muy elevado pondría seriamente en peligro su existencia misma, en el caso de que llegara a aparecer una escasez temporal de efectivo y no pueda cubrir sus préstamos a su vencimiento.

3. Decisiones de políticas de dividendos. (Cómo habrá de remunerarse

a los accionistas de la empresa).

Las decisiones de los dividendos comprende la proyección del porcentaje de las utilidades que se pagarán a los accionistas como dividendos en efectivo y como dividendo en acciones, de la estabilidad de los dividendos en el transcurso del tiempo y el rescate o re compra de acciones.

#### 1.1.4 Areas Fundamentales de la Función Financiera

Para que una empresa sea estable y productiva, en general trabaja con las siguientes áreas funcionales que se señala en forma enunciativa, más no limitativa, en forma de organigrama y posteriormente se describen las funciones de cada una de ellas.

### DIRECCION GENERAL

#### PRODUCCION MERCADOTECNIA R. HUMANOS INFORMATICA FINANZAS

##### PRODUCCION

La actividad humana encaminada a la utilización de las reservas y de las fuerzas de la naturaleza con el fin de crear bienes, la designamos con el término de producción, en cuanto a los bienes obtenidos por medio de tal actividad, los llamamos productos.

##### MERCADOTECNIA

Es el conjunto de actividades humanas encaminadas a facilitar y consumir intercambios, administración de mercadotecnia es el análisis, planeación ejecución y control de programas destinados a producir los intercambios de rescados con determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes. El concepto de mercadotecnia integrada, a fin de producir satisfacción nes y bienestar a largo plazo a los consumidores, como clave de la obtención de los objetivos de la organización.

## RECURSOS HUMANOS

*La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.*

## INFORMATICA

*La informática es como el estudio que define las relaciones entre los medios (equipo), los datos y la información necesaria en la toma de decisiones, desde el punto de vista integrado. Dos de las principales ramas de la informática : El proceso de datos estudia la utilización de equipos en los sistemas de información, mientras que el análisis y diseño de sistemas y procedimientos con relación a la toma de decisiones.*

### 1.2 El Análisis de la Información Financiera y los métodos más importantes para Subvaluación.

*Por la compleja estructura social y la evolución económica tan acelerada que genera presiones diversas, incluso contradictorias, el hombre de negocios tiene problemas que no tuvo que afrontar su predecesor, siendo los principales; la creciente y estrecha competencia, y el servicio social, que actualmente, deben presentar los negocios . Ya está grabado el pensamiento en la mente de las nuevas generaciones de hombres de empresa, que los negocios no sólo se organizan y operan para obtener utilidades, sino también, para prestar un servicio social pagar impuestos justos, pagar salarios justos a los trabajadores y otorgarles también prestaciones justas, y vender a precios razonables.*

Parte importante de la información son los Estados Financieros. Constituyen una de las principales fuentes de información a la que con frecuencia recurre el hombre de negocios. Las funciones principales son auxiliares en el control de las empresas y para tomar decisiones fundadas.

Múltiples problemas que involucra la dirección de un negocio no son fáciles de resolver íntegramente, por intervenir diversos factores que se van condicionando los unos a los otros. La información proporcionada por los estados financieros ayuda a la resolución de esos problemas. Sin embargo, la naturaleza real de tal auxilio, sólo puede ser comprendido después de haber desarrollado los métodos del análisis de los estados financieros y las características de ellos mismos.

#### DEFINICIÓN Y MÉTODOS DE ANÁLISIS

Son varias las definiciones existentes acerca del análisis e interpretación en cuanto a análisis las más relevantes son las siguientes :

Análisis "Es la distinción o separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, examen que se hace de algo."

En el campo del análisis financiero distinguimos conceptos de muy variados autores como son; Roberto Macías Pineda. "El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestado por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos".

Ricardo Mora Montes "Análisis consiste en la técnica que constituye un medio para la interpretación de estados financieros".

De acuerdo a lo anterior, puede decirse que el análisis, es el conjunto de relaciones de los estados financieros, el desmembramiento elemental de sus partes componentes, hasta encontrar un resultado que sirva de base para determinar las causas que provocaron una situación dada.

## MÉTODOS DE ANALISIS

Las funciones mecánicas o propósitos primarios de los métodos de análisis de los estados financieros son: 1. Simplificar las cifras y sus relaciones ; 2. Hacer factibles las comparaciones.

**Método Vertical.**- Es el que se efectúa entre el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo período.

### a). Método de Reducción de Estados Financieros a porcentos

El proceso aritmético que debe seguirse para la reducción de Estados Financieros a porcentos, consiste en dividir cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el cociente se multiplica por cien.

### b). Método de Razones Simples

Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existan al comparar geométricamente las cifras de dos o más conceptos, integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

### c). Método de Razones Estándar

El procedimiento de razones estándar consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existan, al comparar geométricamente el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros.

*Método Horizontal.- Es aquél que se efectúa entre estados financieros pertenecientes a un mismo período.*

- a). *Método de Aumentos y Disminuciones.- Consiste en comparar horizontalmente las cifras de las partidas integrantes de los estados financieros, obteniendo de dicha comparación una cifra que representa un aumento o una disminución.*
- b). *Método de Tendencias.- Este método es una variante del método de aumentos y disminuciones y consiste en comparar las cifras de diferentes períodos con relación a un año base, entendiendo el año base como un año representativo de los resultados óptimos de la empresa, y que debe ser anterior a los demás años comparados.*
- c). *Método de Control Presupuestal.- El propósito del presupuesto, es obtener un mejor control en la dirección de la empresa.*

### 1.3 LA PLANEACION FINANCIERA DENTRO DE LAS EMPRESAS

*Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree que sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.*

*La Administración Financiera busca a través de la obtención y utilización de los recursos, maximizar el valor de la empresa. Este concepto dentro de la empresa, parte de hechos (recursos, obligaciones y resultados obtenidos), supuestos (posibles fuentes de recursos y utilización de los mismos), y resultados deseados (normalmente nivel de utilidades).*

*El realizar un análisis detallado de lo que es la planeación financiera, implicaría un estudio completo de lo que es la Administración de Recur -*



Los Financieros. Como el objeto de este texto es comprender lo que la información financiera brinda a la Administración únicamente se hará un análisis de los siguientes temas :

- A.- Punto de Equilibrio
- B.- Apalancamiento Operativo
- C.- Apalancamiento Financiero
- D.- Apalancamiento Total
- E.- Presupuestos y
- F.- Contabilidad por Areas de Responsabilidad

#### A.- Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio, es la integración del sistema de costos directo con el álgebra, para efectos de planeación. Se utiliza el costo directo, pues se hace una separación entre los costos fijos y los variables y se utiliza el álgebra, pues a través de la ecuación general de la recta " $y = m x + b$ ", se van a determinar fundamentalmente cantidades a vender, para no ganar ni perder, que es en esencia, lo que el análisis del punto de equilibrio busca.

Su utilización no se ha restringido a esto, sino a planear volúmenes de ventas para obtener determinadas utilidades o precios de venta en mercados imperfectos, donde se trabaja con algún volumen de venta dado, para obtener también determinadas utilidades.

Para desarrollar el análisis del punto de equilibrio, se utilizan sistemas de ecuaciones simultáneas, en los cuales una de las ecuaciones es la ecuación de ventas. En el caso general, la ecuación de ventas tiene como ordenada al origen 0, dado que si no se vende ninguna unidad, el importe de ventas

va a ser cerpu ña Òndoeente será el precio. La ecuación general para ventas es la siguiente :

$$V = P \cdot Q$$

Donde :

$V$  = Ventas

$P$  = Precio del artículo

$Q$  = Cantidad de Unidades

En el caso de los costos, se considera a los costos fijos como la ordenada al origen, pues hayan o no ventas, se incurre en estos costos. Los costos variables se convierten en la pendiente de la recta, pues conforme aumentan las ventas de estos artículos, el monto de costos variables aumentan las ventas de estos artículos, el monto de costos variables aumentan las ventas de estos artículos, el monto de costos variables aumentard. La ecuación general de los Costos Totales se convierte entonces en :

$$C.T = C.F + C.V. \cdot Q$$

Donde :

$C.T.$  = Costos Totales

$C.F.$  = Costos Fijos

$C.V.$  = Costo Variable (unitario)

$Q$  = Cantidad de unidades a venderse

En la ecuación de costos totales se parte de la premisa de que existe cierta capacidad de producción, con ciertos costos fijos, si la producción sobrepasa ese volúmen, los costos fijos si aumentan. Como ejemplo de lo anterior, podemos citar a una máquina que puede producir hasta 600 unidades, si la empresa produce 600, pero si produce 601, serán del doble pues se necesita rd otra máquina.

El análisis del punto de equilibrio, parte de la premisa de que las ventas deben ser iguales a los costos, para no ganar ni perder, es decir, teniendo una utilidad de CERO. En forma de ecuación :

$$V = C. T.$$

$$U = V - C.T. = 0$$

U = Utilidad ( que se identifica en los incisos A, B, C y D como utilidad antes de impuestos ).

Substituyendo los valores de Ventas (V) y Costos Totales (C.T.), la ecuación queda de la siguiente forma :

$$P Q = C.F. + G.v. Q$$

despejando la cantidad (Q) queda :

$$Q = \frac{G.F.}{P - G.v.}$$

En forma gráfica, el modelo de punto de equilibrio se expresa en la figura :

### B.- Apalancamiento Operativo

En términos financieros, se define al apalancamiento, como la utilización de un activo a fondos por los cuales la empresa paga un costo fijo. La forma de obtener el grado de apalancamiento operativo es la siguiente :

$$\frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos.}} = \frac{\text{Ventas netas - Costos Variables}}{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos.}}$$

Dentro de los supuestos básicos del Grado de Apalancamiento Operativo - está el considerar determinado nivel de costos fijos como invariables. Para comprender su utilización se presenta el siguiente ejemplo : La empresa - - G.A.O., S.A. desea saber en qué porcentaje aumentará su utilidad antes de intereses, si sus ventas aumentan en un 10%, teniendo como base el siguiente estado de resultados:

Ventas	\$ 100
Costos variables	<u>60</u>
Contribución marginal	\$ 40
Costos fijos	<u>20</u>
Utilidades antes de intereses e impuestos	\$ 20 ****

Solución :  $GAO = \frac{40}{20} = 2$

% de incremento en utilidad antes de impuestos e intereses :

$$2 ( 100 \% ) = 20 \%$$

### C.- Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero se define como la capacidad de la empresa-

para utilizar sus cargos fijos financieros, para incrementar los efectos de cambios en utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción.

La definición se refiere básicamente a maximizar el rendimiento del capital propio, a través de una adecuada utilización de pasivos, por lo que el apalancamiento financiero se relaciona con el pago de intereses y su efecto en la utilidad neta respecto a los cambios de utilidad antes de intereses e impuestos, se utiliza el grado de apalancamiento financiero.

El grado de apalancamiento financiero es un factor que multiplicado por el porcentaje de cambio de utilidad antes de impuestos e intereses, brinda el porcentaje de cambio en la utilidad neta.

Dentro de los supuestos del grado de apalancamiento financiero, está el considerar intereses fijos, lo mismo que una tasa constante de impuestos. La forma de obtener el grado de apalancamiento financiero es la siguiente :

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Utilidad antes de impuestos}}$$

#### D.- Apalancamiento Total

Hasta este punto se han estudiado el grado de apalancamiento total operativo, y el grado de apalancamiento financiero. El grado de apalancamiento operativo mide los cambios que generan las alteraciones en ventas netas, sobre la utilidad en operación (utilidad antes intereses e impuestos). El grado de apalancamiento financiero mide los casos que generan las alteraciones en utilidad en operación, sobre la utilidad neta. Estas dos herramientas dividen en Estado de Resultados en dos partes, pero además de estos modelos, existe otro que mide el resultado de alguna modificación en ventas, en la utilidad neta, este modelo es el de Grado de Apalancamiento Total.

Ventas Netas	
Costos Variables	
Contribución Marginal	Apalancamiento
Costos Fijos	Operativo
Utilidad antes de impuestos e intereses	Apalancamiento Financiero
Intereses	
Utilidad antes de impuestos	
Impuestos	
Utilidad Neta	

El modelo de Grado de Apalancamiento Total, parte de los siguientes supuestos :

1. Costos Fijos Constantes
2. Costos variables fijos (por unidad)
3. Costos por Intereses Fijos
4. Tasa impositiva constante

Con base en estos supuestos, el apalancamiento total busca la mejor utilización de los costos fijos de la administración, depreciación y de los intereses por capital ajeno.

#### E. Presupuestos

La planeación, es una etapa fundamental del proceso administrativo y una herramienta fundamental de la planeación es el presupuesto. La definición más concisa, la hace Anthony " un presupuesto es simplemente un plan expresado en términos cuantitativos",

Un presupuesto debe considerarse, además de una herramienta de planea -

*ción y control, como una-herramienta de motivación, en tanto que al establecer los estándares a alcanzar, éstos sean negociados y no impuestos.*

*Para lograr su objetivo motivacional, además de participar los diferentes gerentes en la negociación de las cifras, éstos deben conocer en todo momento cómo ha sido su actuación, con lo que se ayuda a coordinar actividades.*

*Para lograr un presupuesto que reúna las características señaladas de planeación, motivación, coordinación y control, es necesario un buen sistema de comunicaciones que informe :*

- a). Quién es el responsable de desarrollar determinada actividad*
- b). Qué se espera de cada área de la empresa*
- c). Cómo debe desarrollarse cada actividad*
- d). Cuándo debe desarrollarse cada actividad*
- e). Porqué se va a desarrollar esta actividad*

### **1.3.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO**

*La Administración del Capital de Trabajo de una empresa, es sumamente importante, ya que es la fuente propia de donde se puede obtener recursos a un costo más económico, prácticamente es la sangre del ente económico y que si no fluye correctamente, entonces habrá la necesidad de inyectar recursos externos previamente planeados con un costo elevado.*

### **1.3.2 Administración del Efectivo**

*Para ejercer un adecuado control del efectivo, se requiere un mismo sistema eficiente de financiamiento, que esté en condiciones de proveer a la empresa de todo el efectivo que sea necesario, para sus operaciones normales. Este sistema de financiamiento deberá ser el que sirva de control del efectivo*

que en un momento dado, pueda suplir las necesidades de efectivo o reinvertir los sobrantes del mismo.

También deberán manejarse aquellas reservas de valores de fácil realización con un complemento para la administración del efectivo.

### 1.3.3 Flujo de Efectivo

Es un presupuesto a corto plazo, que puede ser elaborado con bastante exactitud para que sirva a diversos propósitos: El primero de los cuales es determinar los requerimientos de efectivo para el financiamiento de las operaciones diarias de la empresa una vez determinado este presupuesto, el ejecutivo de finanzas puede considerar que cantidad tendrá que financiar por medios externos o cuánto dinero tendrá disponible para invertir en valores de fácil realización. La mayoría de los presupuestos de flujo de efectivo a corto plazo, están diseñados para indicar las altas y bajas en el ciclo de efectivo, en cual puede ser semanal, mensual, bimestral o anual. En resumen, el tiempo que debe cubrir el presupuesto de flujo de fondos a corto plazo, dependerá fundamentalmente de la naturaleza de las transacciones que esté desarrollando la empresa.

Existen 2 procedimientos principales para elaborar el presupuesto de flujo de efectivo:

a). El presupuesto de ingresos y egresos

Proyecta las necesidades de efectivo en los diferentes renglones de la empresa.

b). El presupuesto de origen y aplicación de efectivo

Proyecta los cambios en el Balance, particularmente en los renglones de capital de trabajo, la utilidad estimada se ajusta por



*los cambios en las partidas de capital de trabajo que afectan al efectivo.*

*Medidas para acelerar la disponibilidad de los ingresos de efectivo*

*Algunos de los procedimientos más adecuados en nuestro medio para acelerar este proceso que a menudo supone varios días y que multiplicado por el promedio de cobranzas diarias y por el costo promedio o alternativo del capital, redundan en un elevado costo general de este proceso, estos procedimientos son: La utilización de sucursales y agencia, para la cobranza directa a los clientes de áreas respectivas y el depósito inmediato en cuentas bancarias locales*

*Medidas para desacelerar los desembolsos de efectivo*

*Las más usuales son: Fijación de un día determinado a la semana para efectuar pagos a proveedores y entidades que suministran servicios a la empresa.*

*Es recomendable el último día hábil de la empresa, porque permite a la empresa disfrutar de dos días más en la materialización del pago bancario, presuponiendo semana inglesa, igualmente conviene remitir los cheques en las tardes, ya que esto generalmente redundan en un día adicional en el mismo sentido anterior.*

*Optimización de los Saldos de Efectivo*

*El estudio de los saldos de caja es para el correcto financiamiento de las empresas, pues la existencia de numerario implica ventajas y desventajas en cuanto a la determinación del monto ideal, no obstante que el monto determinado no tendrá el carácter de único ni preciso para atender el conjunto de circunstancias imprevistas que se pudiesen presentar en la vida de las empresas; además de considerar los saldos máximos y mínimos que las mismas hayan*

determinado como necesarios para su normal funcionamiento.

Ejemplos de Determinación del Capital Neto

( 00015 )

Activo Circulante :

	A	B
Caja y Bancos	50	300
Ctas. y Doc. y Co. - Neto	200	250
Inventarios - Netos	600	300
Pagos anticipados *	150	150
Otros Activos Circulantes *	<u>200</u>	<u>200</u>
Sub - Total	1 200	1 200

Pasivo Circulante :

Proveedores	300	400
Acreedores	100	100
Doc. x Pagar	<u>200</u>	<u>100</u>
Sub - Total	600	650

### 1.3.4 LOS INVENTARIOS Y LAS CUENTAS POR COBRAR

La constitución y operación de todo negocio, demanda la aceptación de - cierto riesgo y desperdicio, en cada uno de los elementos financieros que in-  
tervienen en su operación. También se reconoce, que en todo negocio existe -  
un punto del cual no debe incrementarse más allá ese riesgo y desperdicio.

#### ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Al Area de Finanzas le corresponde analizar y financiar los inventarios de la empresa, en virtud de ser ésta quien debe preocuparse por invertir en - los inventarios sólo lo necesario es decir, no excederse teniendo inversión -  
con movimiento lento y por otra parte cuidar que exista un inventario sufi --  
ciente para asegurar el flujo de las operaciones de producción y venta.

#### OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

- a). Minimizar la inversión en inventarios
- b). Hacer frente a la demanda del producto, facilitando las funciones  
de producción y ventas.

El director de Finanzas procurará minimizar el inventario, puesto que su mantenimiento es costoso, ejemplo :

El tener \$1'000,000.- invertido en inventario, implica que la empresa-  
ha tenido que obtener ese capital a su costo actual y suponiendo que esté -  
fuera del 60% anual, el costo del financiamiento del inventario será de - -  
\$ 600,000.00 al año, más los costos de almacenamiento correspondiente.

#### COSTOS DEL INVENTARIO

En primer lugar se tienen costos de mantenimiento que se pueden consi-  
derar fijos, seguidos de los costos que pueden variar en función del nivel -  
de inventarios, como son:

*Costo de Capital*

*Inventario*

*Equipo para manejo y almacenamiento*

*Costo del espacio ocupado*

*Depreciación*

*Mantenimiento*

*Renta*

*Impuestos*

*Calefacción y costo de servicios*

*Vigilancia*

*Costos Relacionados con los Servicios de Inventarios*

*Impuestos sobre inventarios*

*seguros*

*Faltantes*

*Deterioro*

*Costo por la Elaboración de Pedidos*

*Costos de mano de obra por Recepción y Almacenamiento*

*Riesgo Relacionado con inventarios*

*Riesgos de baja de precio*

*Riesgos por incurrir en obsolescencia*

#### *ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR*

*Las políticas en lo que se refiere a la administración de cuentas por cobrar, implican encontrar un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento,*

*Es necesario enfatizar que el hecho de ampliar los plazos y conceder crédito a nuestros clientes, estaremos por una parte immobilizando fondos en cuentas por cobrar; por la otra es una forma de ampliar nuestro volumen de -*

ventas y en consecuencia incrementar las utilidades.

Las políticas que se lleven a cabo, relativas a las condiciones de crédito y los esfuerzos que representen el cobro de las cuentas por cobrar, determinarán que tan rápido será el flujo de entradas de efectivo.

Al área de finanzas le corresponde financiar las cuentas por cobrar de la empresa, consideradas éstas como un instrumento de mercadotecnia que le servirá para promover las ventas y generar utilidades, analizando por supuesto, cuánto puede invertir la empresa por este concepto y tratará de medir hasta llegar al punto en el que el rendimiento de la inversión en cuentas por cobrar, ya no le resulte tan atractivo comparado con otras inversiones y será entonces cuando habrá que tomar una decisión.

Algunos Factores que se deben tomar en cuenta para el establecimiento de la política pueden ser :

El costo de los intereses que se paguen por el capital a utilizar en - en la inversión como son :

- a). El costo de operación del departamento de crédito
- b). Las posibles demoras del cliente
- c). Los incumplimientos del cliente

Por lo que para una buena administración nos debe interesar solamente los flujos anuales, incrementables de efectivo y el cambio que presente la inversión de efectivo en cuentas por cobrar. En esta última, las variaciones resultantes se deberán en gran parte a los cambios habidos en los costos variables, o sea, las que van en función directa a este concepto y así tenemos:

1. Costos de Cobranzas.- Llevan consigo el contratar el personal adecuado para la administración, conseguir fuentes de información de crédito para la selección de los clientes, así como también los gastos de papelería y útiles de escritorio.

2. *Costos de Capital.*- Cómo la empresa debe pagar a sus empleados, a sus proveedores de materias primas, mano de obra, etc., tendrá que conseguir recursos externos o utilizar los internos que bien podría invertirlos en otra operación que le redituará mayor provecho, mientras tanto espera el pago de sus clientes y no hay que perder de vista, que el capital es caro y escaso y la empresa tendrá que soportar su costo.
3. *Costos de Morosidad.*- La empresa necesariamente incurre en costos de morosidad, derivados de la demora del cliente en pagar, porque a la empresa le interesa recuperar su inversión.
4. *Costos de Incumplimiento.*- Además de los costos de cobranza del capital y de morosidad, la empresa corre el riesgo de perder el costo de la mercancía.

Qué conviene más, vender a Crédito o al Contado

Para esto, los costos que la empresa erogue anualmente, se pueden comparar con las utilidades adicionales anuales, para poder decidir en un momento determinado.

Ejemplo : Suponiendo que :

C = Costo	\$ 10.00
S = Precio de venta	\$ 12.00
M = Unidades al contado	500
N = Unidades a crédito	1,500

Y si el número de unidades vendidas aumenta de 500 (M) a 1,500 (N), con la política a 30 días, el ingreso total habrá aumentado a  $S(N) = \$12.00 \times 1,500 = \$18,000.00$  y por consiguiente el costo total de artículos vendidos también habrá aumentado a  $E(N) = \$10.00 \times 1,500 = \$15,000.00$ , por lo que los costos de cuentas por cobrar serían :

$$Y Z = ( C (N) ) K + A B (N)$$

En donde :

$C (N)$  = Valor de las cuentas por cobrar financiadas  
(Costo de los artículos vendidos)

$A B$  = Costo de cobranza por unidad

$(C (N) K)$  = Costos totales de capital

$A B (N)$  = Costos totales de cobranza

$K$  = El costo del capital que se utiliza

Por tanto, la política de crédito a 30 días, es la suma de los costos - de capital más los de cobranzas y así tenemos que para la obtención del capital, se multiplica el costo de éste ( $K$ ) por el valor de las cuentas por cobrar que se tienen que financiar  $C (N)$  y los costos totales de cobranza serán el - resultado de multiplicar los costos por unidad ( $AB$ ) por el número de unidades vendidas ( $N$ ).

La utilidad total proveniente de la política de crédito a 30 días, es - el ingreso total generado menos el costo total de artículos vendidos y menos los costos totales de cuentas por cobrar y así tenemos que :

$$UT = S (N) - C (N) - (C (N) K) - A B (N)$$

Suponiendo un precio de venta ( $S$ ) de \$12.00, un costo por unidad ( $C$ ) - de \$ 10.00, un costo de capital ( $K$ ) del 10% y costo de cobranza de \$0.25 por unidad, las utilidades totales ( $UT$ ) del crédito a 30 días se podrá calcular - de la siguiente forma :

$$UT = 18,000 - 15,000 (15,000) .10 - .25 (1,500)$$

$$UT = 18,000 - 15,000 - 150 - 375 = 2,475$$

Asimismo, si consideramos que estas ventas sean realizadas al riguroso contado, se obtendrá lo siguiente :

$$UT = S (M) - C (M) - AB$$

$$UT = 12 (500) - 10 (500) - 0 = 1,000$$

Como la utilidad total que se obtiene de la política de crédito a 30 días, es de \$2,475.00 contra \$1,000.00 que se obtiene de las ventas al contado, a la empresa naturalmente le convendrá más aplicar la política de ventas a crédito.

El proceso de investigación para la otorgación de créditos.

Es importante que distingamos claramente aquellos solicitantes de crédito que cubran plenamente nuestros estándares de requerimientos de aquellos que no los cubran.

Para ello requerimos de información cualitativa y cuantitativa que nos de la pauta a seguir; sin embargo, no olvidemos que tenemos dos grandes limitantes que son: El tiempo y el costo, por lo que no podemos tardar, sino sólo lo necesario para decidirle al cliente. Debemos ser dinámicos, de otra forma quizá estaríamos perdiendo un cliente potencial; ni mucho menos debemos gastar demasiado dinero en la investigación, que luego resultará incosteable y por ende no recuperable.

En términos generales, podemos decir que para evaluar el riesgo, habrá que someterse a normas meramente tradicionales y en éstas se hace referencia de las siguientes:

Capital

Carácter

Condiciones

Capacidad de pago

Garantía colateral

El Capital.- Que se estima normalmente por la importancia y estabilidad financiera de los clientes.



*Carácter.*- (Solvencia) se juzga normalmente a través de su reputación y determinación por pagar, estudiando sus antecedentes comerciales y sus hábitos de pago.

*Condiciones.*- Esto es naturalmente a las condiciones económicas generales que predominen durante el período en que se está llevando a cabo la investigación.

*Capacidad.*- El cliente se juzgará básicamente de acuerdo con el volumen de su activo de mayor liquidez, es decir, efectivo, valores realizables, inventario y cuentas por cobrar, basados en que a estos renglones recurrirá el cliente para cubrir sus deudas.

*Garantía colateral.*- Se puede conceder crédito a un cliente a pesar de las reservas, si éste puede obtener una garantía que se pueda hacer efectiva para satisfacer las reclamaciones en caso de incumplimiento. Siendo en muchas ocasiones, la propia mercancía que hace las veces de ésta y que ha sido entregada al cliente usándola como garantía colateral.

Por otra parte, para llevar a cabo la evaluación de la investigación sobre los sujetos de crédito, es importante determinar los indicadores sobre la información que proporcionen como ejemplo, entre otras, consideremos las siguientes :

- Razón de circulante
- Razón entre activo disponible y pasivo circulante
- Capital de trabajo
- Razón pasivo / capital contable
- Activo total
- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de inventarios
- Ingreso total
- Antecedentes de crédito

- Total de cuentas por pagar

#### FUENTE DE INFORMACION

Existen muchas fuentes de información que nos pueden auxiliar para formarnos una imagen más clara del cliente, entre otras, se pueden enumerar las siguientes :

Dun and Bradstreet Inc., empresa con más de 130 años en este tipo de información crediticia.

Agencias especializadas que van en función de las ramas específicas de la industria y en la medida de la especificación, ésta será más completa.

Asociaciones de crédito que llevan a cabo un intercambio de información que proporcionan las empresas afiliadas a esta.

Referencias bancarias, las instituciones tienen la información más actualizada acerca de su situación financiera del cliente y tienen la facultad para dar con la autorización de éste, una idea de su saldo en cuenta de cheques, antecedentes sobre la presentación de cheques sin fondos y en general su historia financiera.

Estados financieros, para efecto de la obtención de una información más detallada y actualizada de los clientes.

Otras fuentes de información que pueden arrojar datos adicionales, podrían ser entrevistas personales, visitas a las plantas de los solicitantes de crédito, información que se recabe de las asociaciones de comerciantes, cámaras de comercio, etc.

**CAPITULO II. FUNDAMENTOS DE LA FORMULACION DEL  
PRESUPUESTO ANUAL**

- 2.1 GENERALIDADES Y CONCEPTO DEL PRESUPUESTO ANUAL.**
- 2.2 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS**
  - 2.2.1 POR EL TIPO DE EMPRESA**
  - 2.2.2 POR SU CONTENIDO**
  - 2.2.3 POR SU FORMA**
  - 2.2.4 POR SU DURACION**
  - 2.2.5 POR LA TECNICA DE EVALUACION**
  - 2.2.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**
  - 2.2.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE**
  - 2.2.8 PRESUPUESTO FLEXIBLE**
- 2.3 NECESIDAD DE LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO**
  - 2.3.1 GENERALIDADES**
- 2.4 INTEGRACION DEL PRESUPUESTO**

## CAPITULO II

## FUNDAMENTOS DE LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO ANUAL

## 2.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

*Antecedentes*

*La palabra Presupuesto, tanto en su origen, como en la práctica, tiene una historia interesante. Siempre ha existido en la mente del ser humano, sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública.*

*El presupuesto ( del francés antiguo Bougette o Bolsa ) fue en su origen sinónimo del control de gastos.*

*En Inglaterra el ministro de finanzas hacía la apertura de su presupuesto, sometiendo a consideración del parlamento sus planes de gastos, con fines de adopción y control, sin que hubiera en realidad ninguna bolsa o bougette.*

*Cuando el procedimiento del presupuesto fue adoptado por Francia, alrededor de 1920, después de varios países europeos y finalmente por el gobierno federal de los EE. UU. en 1921, todavía se destacó la idea de control de gastos que los encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno*

*Después de la primera guerra mundial, la industria empezó a darse cuenta de que también podía ser ventajosamente usado el procedimiento del presupuesto, con objeto de controlar sus gastos. El interés por la adopción del procedimiento en el mundo industrial creció con rapidez. Sin embargo, hasta hace poco, y eso por los miembros de las empresas más progresistas, no se ha*

conocido el verdadero carácter, y las más amplias posibilidades del control - presupuestal en la industria.

## CONCEPTO DEL PRESUPUESTO ANUAL

Presupuesto, se compone de dos raíces latinas:

Pre = Antes de ó delante de

Supuesto = Hecho Formado

PRESUPUESTO - Antes de lo hecho

Presupuesto Anual, es un plan orientado a ayudar a los administradores de una Empresa a realizar estimaciones, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtenerse en un periodo determinado - ( un año ).

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Estos se clasifican de acuerdo a las características que tienen los mismos de la siguiente manera :

### 2.2.1 Por el Tipo de Empresa

- a). Presupuestos Públicos.- Se utiliza en el Sector Gubernamental para un mejor control de gastos y que lleven concordancia con el rápido crecimiento económico, buscando nuevas formas de organización.
- b). Presupuestos Privados.- Los que utilizan las empresas del sector - privado con la finalidad de lograr eficacia en su administración.

### 2.2.2 Por su Contenido

- a). Principales.- Estos presupuestos vienen a ser un resumen de todos - los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

- b). *Auxiliares.*- Muestran en forma analítica las operaciones de cada departamento que constituyen a la organización.

### 2.2.3 POR SU FORMA

- a). *Flexibles.*- En estos presupuestos, se deben de tomar en cuenta las posibles variaciones que puedan ocurrir en el desarrollo de las operaciones estimadas, dando una elasticidad a los cambios que se consideren necesarios.
- b). *Fijos.*- Presupuestos que no están sujetos a modificación alguna durante el periodo presupuestal, debido a que éstos se elaboran con la finalidad de que se logre una exactitud al ser aplicados con apego a lo establecido.

### 2.2.4 POR SU DURACION

- a). El Periodo del presupuesto dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa :

*Presupuestos Cortos.*- De uno a doce meses

*Presupuestos Largos.*- De un año en adelante

### 2.2.5 POR LA TECNICA DE VALUACION

- a). *Estimados.*- Estos se realizan, teniendo bases empíricas, esto es , experiencias anteriores, lo cual nos proporciona la probabilidad de que se logre o no lo planeado.
- b). *Estandar.*- Se formulan tomando como base hechos científicos, lo cual nos dá mayor seguridad, eliminando el riesgo de error en una mínima parte, apeándose los resultados a lo planeado.

### 2.2.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

- a). *Situación Financiera.*- Este presupuesto nos mostrará la posición estática que tiene la empresa a futuro (BALANCE PRESUPUESTADO).
- b). *De Resultados.*- Presupuesto que muestra las posibles utilidades que se lograrán a futuro.
- c). *De Costos.*- Su reparación se realizará en base a los principios de los pronósticos de ventas. Tales nos mostrarán a futuro los posibles gastos que se realizarán.

### 2.2.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN

- a). *De Promoción.*- Para su elaboración se requiere una estimación de los posibles ingresos y gastos que se efectuarán en el desarrollo del periodo presupuestal.
- b). *De Aplicación.*- Se refiere a la canalización de los recursos que dispone la empresa, su utilidad es para solicitar créditos, etc.
- c). *Por Programas.*- Se realizan, tomando en cuenta, el gasto y la relación que tiene éste con los objetivos que se persiguen, obteniendo el costo que realizará la empresa en cada una de sus actividades.
- d). *De Fusión.*- Por medio de este presupuesto, se obtienen anticipadamente las operaciones que resultan al lograr la unión de varias empresas.
- e). *De Trabajo.*- Es un presupuesto que se desarrolla, en una planeación y después en una formulación.

- e.1). *Presupuestos Parciales.*- Se desarrollan en forma analítica, señalando las operaciones estimadas por cada departamento.
- e.2). *Presupuestos Previos.*- Se basan en los presupuestos parciales, los cuales están sujetos a análisis.
- e.3). *De Aprobación.*- Mediante Ajustes
- e.4). *Presupuesto Definitivo.*- Es el que se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera, dando lugar :
- e.5). *Al Presupuesto Maestro o Tipo.*- Que viene a ser la reunión de todos los presupuestos anteriormente descritos, los cuales se clasificaron de esa manera para hacer hincapié a las características más importantes de los presupuestos, ya que todos están íntimamente relacionados.

#### 2.2.8 PRESUPUESTO FLEXIBLE

Este no debe confundirse con la característica de la elasticidad, ya que es resultante de la consideración anticipada de las variaciones en los ingresos y en las ventas.

### 2.3 NECESIDAD DE LA FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS

#### 2.3.1 Generalidades :

Los méritos de un sistema efectivo de los presupuestos, que esté orientado a ayudar a los administradores a ejecutar las principales funciones de dirección pueden ser apreciados ampliamente por todos los ejecutivos que se han visto frustrados al emplear procedimientos presupuestarios inadecuados, debido a la falta de un sistema presupuestario sistemático basado en conceptos



fírmes de planeación y control.

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprenden mejor cuando se relaciona con los fundamentos de la administración.

La administración de la empresa debe planear sus actividades por adelantado, llevar a cabo el plan, e instituir las técnicas apropiadas de observación e información para asegurar que las desviaciones del plan se analicen y se manejen adecuadamente.

Los presupuestos son planes, metas u objetivos y una mejor definición - sobre la formulación de los presupuestos es la de un sistema de planeación y control; sistema porque, esto implica un proceso continuo.

No deben considerarse como un pronóstico, si con ellos queremos decir - la predicción de eventos futuros en vez de la planeación para la obtención de un resultado y del control para aumentar al máximo las probabilidades de obtener ese resultado.

En la elaboración de los planes y presupuestos, debe ser una operación en la cual participan todos los niveles de la administración, donde el proceso es básicamente de análisis y planeación detallados y no de predecir resultados futuros.

A medida que las empresas se van haciendo más complejas, estas requieren la formulación de un presupuesto; por ejemplo, cuando las empresas eran relativamente sencillas y pequeñas, los contadores se basaban en clasificaciones estandarizadas de gastos y otras transacciones efectuadas por la empresa (cuentas de gastos como: salarios, prestaciones adicionales, rentas, impuestos, etc.), siendo adecuada esta descripción unidimensional de gastos.

Cuando las empresas van creciendo, requieren de una medida de control más sofisticado, desarrollándose así la contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual surgió por la necesidad de preparar presupuestos en los términos que se puedan relacionar con los gerentes responsables de cada departamento de la empresa.

#### 2.4 INTEGRACIÓN DEL PRESUPUESTO

Cuando se habla de control se refiere a la coordinación de las actividades de los diversos departamentos que constituyen a la empresa, en base a la estructuración de un plan siguiéndolo adecuadamente sin omisión de algún departamento para lograr así los objetivos deseados.

El Control Presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de la entidad.

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se le delega a una persona la cual funge como Presidente del mismo.

El Presidente debe de tener amplios conocimientos y experiencia en el trabajo que está desarrollando, por tal motivo se recomienda que tal puesto sea ocupado por un Lic. en Contaduría o un Lic. en Administración de Empresas.

Existen demasiadas personas que consideran que lo único que necesitan para el logro del éxito es un director competente del presupuesto, sin embargo, cada ejecutivo principal tiene planes para la operación de su negocio y el sistema presupuestario es el medio por el cual puede formalizar y publicar dichos planes, y observar el desempeño de sus subalternos al llevarlos a cabo.

El Presidente o Director del presupuesto debe de contar con colaboradores para cumplir con el cometido como :

*Director o Gerente General*

*Director de Finanzas o Contralor*

*Gerente de Ventas y Mercadotecnia*

*Gerente de Producción o Superintendente*

*A los cuales les delegará la responsabilidad de elaborar los presupuestos parciales.*

#### **FUNCIONES DEL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO**

*Debido a que recae sobre el director la elaboración del presupuesto debe de analizar las variaciones e investigar sus orígenes.*

*Elaborará manuales e instructivos claros y amplios, coordinará y supervisará los presupuestos parciales, etc.*

#### **FUNCIONES DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO**

*Los Jefes de Departamento deben de examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos de cada departamento, así como de los gastos generales y parciales.*

*Es bien importante señalar la duración que tendrá el Presupuesto con la finalidad de poder determinar si los resultados que se obtendrán serán acordes a la época real de la empresa.*

*El Control Presupuestal tiene diversas fases, las cuales de acuerdo a su ordenamiento nos proporcionan seguridad en los resultados, siendo éstas las siguientes :*

*Planeación*

*Formulación*

*Aprobación*

*Ejecución*

*Coordinación y*

*Control*

*Planeación.- Hacer una recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos.*

*Formulación.- Aquí se elaboran los presupuestos parciales que se hacen analíticamente por cada departamento y la realización de los presupuestos previos, que están sujetos a ajustes.*

*Aprobación.- Aquí se da el visto bueno de los presupuestos, ya sea por parte de la dirección general o gerencia de la empresa. Simultáneamente son revisados por los jefes de departamento y otros funcionarios que sean responsables de llevarlos a cabo con la finalidad de lograr el apoyo y la cooperación conciente de todo el personal, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.*

*Ejecución y Coordinación.- Es trabajo de todo el personal de llevar a cabo los presupuestos, por lo que es necesario desarrollar manuales específicos de las labores coordinadas de procedimientos y de métodos.*

*Control.- Se refiere a la observación y vigilancia del ejercicio del presupuesto, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado y por comparación determinar las variaciones, estudiándolas y analizándolas para hacer las correcciones necesarias, dando opiniones de cuales serán las medidas que se seguirán para eliminar toda defi --*

ciencia.

*Manual del Presupuesto.* - Es un instructivo que tiene la finalidad de -  
presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc. de la empresa.

El contenido de dicho manual es :

- a). Bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada Jefe de Departamento.
- b). Período que abarcará el presupuesto.
- c). La organización necesaria para su Administración
- d). Los procedimientos para formular los Presupuestos
- e). El Instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control.

CAPITULO III. COMO MEJORAR LAS UTILIDADES MEDIANTE  
LA PLANEACION FINANCIERA

- 3.1. *Exposición del Programa de Mejora de Utilidades*
- 3.2. *Estilos de Dirección*
- 3.3. *Factores Básicos de La Utilidad*
- 3.4. *Estructuración de los Recursos de la Empresa*
  - 3.4.1. *Concepto General de los Recursos*
- 3.5. *Plan de Utilidades*

## CAPITULO III

## COMO MEJORAR LAS UTILIDADES MEDIANTE LA PLANEACION FINANCIERA

## 3.1 EXPOSICION DEL PROGRAMA DE MEJORA DE UTILIDADES

## PLAN PARA MEJORAR LAS UTILIDADES

El Plan para mejorar las utilidades es un esfuerzo estudiado para perfeccionar la actuación de los departamentos que no están realizando su potencial de utilidades.

Se deben eliminar las causas que impiden o frenen a los departamentos de obtener un máximo rendimiento de la inversión.

La mejora de utilidades se logra básicamente mediante las siguientes metas :

1. Reducir costos gracias al estudio de trabajo, la ingeniería de valores, la compra más eficaz o la mejora del desempeño del personal de oficina.
2. Aumentar los ingresos, mejorando el rendimiento de las ventas, el sistema de precios o la mercadotecnia.
3. Conseguir mejores resultados de personal mediante planes de primas, el enriquecimiento del puesto de trabajo, la fijación de objetivos individuales o la mejora de los métodos de control y registro.
4. Simplificar su gama de productos, desarrollar mejores productos, reformar la estructura de su organización, preparar mejor a sus gerentes y al personal en general.

Un plan efectivo para mejorar las utilidades, debe tener las siguientes características :

1. El plan debe estar compuesto por propuestas específicas. Se debe indicar claramente el efecto esperado de cada propuesta sobre las utilidades, así como la persona responsable para su realización.
2. Debe establecerse un objetivo mínimo de rendimiento de inversión para cada división y normas de actuación para cada planta y cada función dentro de la misma.
3. El plan para mejorar las utilidades debe proyectarse suficientemente hacia el futuro para permitir el logro de las mejoras especificadas.
4. Debe considerarse la función en la estructura de la organización, deben establecerse comités a distintos niveles de la compañía para aprobar las propuestas y para controlar su realización.
5. Debe existir un procedimiento de informes que revele la medida en que se está logrando cumplir con el plan.

Cuando se proponen sistemas de primas sobre producción, sus defensores afirman a menudo que no sólo permiten la reducción de los costos directos de mano de obra, por cada unidad de producción, sino también un ahorro en los gastos indirectos que se relacionan normalmente con las horas de mano de obra. Para que así suceda, es necesario que mejore el nivel de unidades vendidas del producto y aumente la contribución a gastos indirectos.



*Recursos Financieros y de otro tipo.*- Al estudio y desarrollo de recursos se le concede el segundo lugar en el orden de prioridad, porque aún a la mejor administración le llevará mucho tiempo la mejora de utilidades, si los recursos son limitados, especialmente si el historial es de baja rentabilidad.

A veces ocurre en una fase de recuperación, por ejemplo, cuando es necesario desarrollar una serie de nuevos productos, esta decisión puede originar salidas de efectivo no compensadas inmediatamente por un aumento de los ingresos producidos por las ventas.

La empresa que no cuenta con suficientes medios económicos, corre el riesgo de meterse en un círculo vicioso, puesto que produce con costos altos y continúa teniendo pérdidas; por lo contrario si hubiera tenido a su disposición suficiente efectivo para mantener la producción de forma eficaz y organizada, habría generado un cash flow positivo casi inmediato.

Los demás recursos son también importantes en el concepto de la mejora de utilidades, porque delimitan el tipo de mercados dentro de los cuales la empresa puede operar con éxito. Los recursos disponibles, especialmente los no financieros, tales como el personal, la planta, la maquinaria, el servicio de distribución, las marcas registradas, la reputación, etc., influyen grandemente en los productos que la empresa puede desarrollar, manufacturar y comercializar eficazmente. Esta es la razón de que deban examinarse antes que las políticas de mercado y de productos.

Las ideas relativas a los productos no se generan por sí solas y no existen aisladas. Un producto adecuado para una empresa, puede ser completamente inapropiado para otra. La especificación se basa en las necesidades -

del mercado, determinada por el equipo de mercadotecnia de la empresa y refleja su postura dentro del mercado. Se planea con arreglo a la capacidad y competencia manufacturera disponibles o a los recursos monetarios disponibles para aumentar la capacidad.

Resumiendo: Los recursos determinan los tipos de mercado en que puede introducirse la empresa y los tipos de producto que puede desarrollar, manufacturar y comercializar.

Política de mercado y política de producción.- Muchos gerentes consideran que los mercados y los productos son más importantes que ningún otro factor, pero es posible que una empresa fracase al comercializar un buen producto en un mercado en expansión a causa solamente de debilidades de la dirección y hay ciertamente diferencias extremas de rendimiento entre empresas de capacidad similar que operan en los mismos mercados.

La historia de una empresa es un factor esencial a considerar, cuando se piensa en temas tales como el de la política de productos o la posición en el mercado. Si se está creando una nueva empresa entonces es posible configurarla desde el principio en función de los mercados en que va a intervenir, pero si está ya afianzada, los recursos existentes tendrán siempre una poderosa influencia sobre los mercados a que pueda penetrar. Esta es la razón de que en cualquier programa de mejora de utilidades se requiera generalmente de un análisis profundo de los recursos y la mercadotecnia antes de decidir sobre los productos.

Estructura de la organización y dotación de personal.- La configuración de cualquier organización, depende de su finalidad y sólo puede diseñarse, cuando se han delimitado los mercados y se han determinado los pro -

ductos. Una vez aceptado esto, el tipo de estructura elegido puede tener un efecto esencial sobre el éxito en el logro de los objetivos deseados.

Algunas estructuras se basan en la distribución de la responsabilidad con carácter funcional. Este es el planteamiento tradicional, especialmente en las empresas más pequeñas y facilita la asignación de responsabilidades en razón de la destreza profesional.

La estructura elegida influye en la motivación de los gerentes y ayuda a determinar el estilo de dirección de la empresa. Cuando se ha decidido la organización y se han especificado las cualidades necesarias para cada puesto, es posible seleccionar los gerentes adecuados para cubrir sus puestos. Es frecuente la tendencia a dedicar grandes esfuerzos al diseño de la organización adecuada, sin tener el mismo cuidado en la delimitación de las cualidades necesarias para desempeñar cada función dentro de la organización. Aún habiéndose delimitado cuidadosamente las funciones, los puestos de trabajo son ocupados, a veces, por las personas disponibles no porque tengan las cualidades requeridas.

Relacionar cuidadosamente entre sí los puestos de trabajo y seleccionar a las personas más apropiadas para ellos, es una de las cosas determinantes del éxito. Debido a su efecto sobre la satisfacción en el trabajo, una estructura bien elegida puede ser una poderosa fuerza de motivación.

Técnicas.- Las únicas técnicas de dirección que vale la pena emplear en cualquier empresa, son aquellas que la alta dirección comprende y apoya plenamente. Deben ser impuestas desde los niveles más altos y todos los que trabajan en la empresa han de saber que cuentan con el apoyo de la dirección.

Por ésto, es por lo que los componentes del equipo de dirección debe - rán de tener un conocimiento profundo de las técnicas comunes requeridas, - así como continuamente estar actualizándose en los cambios que la situación exige.

*Sistema.*- Empezaremos por definir qué es un sistema. Un sistema es una combinación de partes reunidas para obtener un resultado o formar un conjunto. Es un modo de organización. De los factores examinados, los sistemas juegan un papel muy difícil, en cuanto a elección, ya que los gerentes que tengan un conocimiento profundo de las técnicas disponibles seleccionarán automáticamente los sistemas más apropiados, mientras que los gerentes incapaces de ello seguramente no podrán tomar de manera competente otras decisiones más importantes a nivel de dirección.

Por tanto, la presencia o ausencia de sistemas apropiados puede ser un buen índice de la competencia de la dirección, la existencia de sistemas correctos supondrá por sí sola, una gran diferencia para la rentabilidad.

*Fijación de precios para máximos beneficios.*- La política de fijación de precios puede tener como objetivo, un crecimiento a largo plazo, el hacer frente a la competencia, penetrar en nuevos mercados, obtener un rendimiento justo de la inversión, etc. Esto supone por supuesto la existencia - de políticas para la fijación de precios claramente definidas, las que con frecuencia no existe, aún cuando la gerencia las haya establecido.

*Control de Costos.*- Existen cuatro etapas principales para establecer y mantener el control sobre los costos y son como sigue :

1. Una clara definición del objetivo.- Esto exige una determinación previa de cuáles deben ser los resultados y cuánto debe costar -

obtenerlos, lo que quiere decir, que es necesario obtener estándares correctos de ingeniería y estándares de costos.

2. Una medida de los resultados reales por comparación con el plan.- Esto exige establecer una comparación continua y al día de los costos actuales con los costos estándares, a fin de averiguar las variaciones con respecto a los estándares.
3. Investigar las causas de las discrepancias de la operación, con respecto al plan trazado.- Esto implica interpretar las variaciones para decidir si éstas son o no importantes, así como las razones por las cuales han ocurrido.
4. Tomar las medidas correctivas del caso, cuando éstas sean necesarias, a fin de procurar ajustar los resultados negativos a los estándares.- Esto último puede implicar también una revisión del plan inicial cuando sea necesario compensar determinados cambios con respecto a las condiciones anteriores.

*Control y reducción de Inventarios.*- La planificación y reducción de inventarios, debe dictar los procedimientos que a la vez que garanticen la disponibilidad óptima de las cantidades requeridas de materiales y productos, nos protejan contra los costos de inventarios excesivos.

El propósito de la función de control y reducción de inventarios, es la determinación de políticas adecuadas de inventarios y mantener todos los costos relacionados a un mínimo. En general, los inventarios se ven afectados debido a la falta de sincronización entre los siguientes pares de factores :

- El proveedor y nuestro proceso de producción
- Las etapas sucesivas dentro del proceso de producción
- El proceso de producción y la demanda del producto

*Informes a la dirección.*- Entre los funcionarios o ejecutivos generales, se encuentran los que tienen a su cargo la supervisión o vigilancia de las funciones desarrolladas en toda la fábrica, por las cuales ellos son responsables. Dichos funcionarios ejercen su influencia sobre los resultados de operación a través de la organización y la dirección y encauzamiento de las actividades de sus subordinados inmediatos.

Los informes para los funcionarios, son necesariamente mucho más amplios y en cuanto sea posible, deberán resumirse o condensarse con todo cuidado. Tales funcionarios tienen necesidad de adaptar los planes de trabajo y de organización a las necesidades externas que afecten a las empresas, por consiguiente deberán conocer las fuerzas de tal naturaleza que actúen o tengan repercusión sobre la misma, a fin de controlar y encausar convenientemente las actividades de la propia empresa.

*Motivación.*- Es razonable esperar que una persona actuará según su propia convicción de lo que sea mejor para sus propios intereses. Por tanto el sistema de control debe establecerse de manera que conduzca a la gente a actuar de forma tal, que lo hace para satisfacer sus propios intereses y también de la compañía.

No existe la perfecta identificación entre los objetivos individuales y los de la empresa pero cuando menos, el sistema no debe empujar al individuo a actuar contra los intereses de la organización.

### 3.2 Estilos de Dirección

Son varios los estilos de dirección que pueden llevar al éxito. No es posible determinar si algunos son correctos y otros equivocados, pero lo que sí podemos afirmar, es que los estilos opuestos no pueden mezclarse, ya que si intentamos hacerlo, provocaremos una crisis.

Un ejemplo evidente es el director general que estimula la participación de sus subordinados en las decisiones de la dirección y que al ser restituido por otro, con un estilo más autocrático con toda seguridad se presentarán problemas y algunos directores abandonarán la empresa, por tanto el grado de participación en la toma de decisiones de la dirección, es un asunto que debemos examinar.

El equipo de dirección es la clave en todos los asuntos y esfuerzos de mejora de rentabilidad de la empresa, pero esto no quiere decir que la empresa deba tratar de emplear solo a gerentes de primera fila, lo cual sería difícil en cualquier caso porque los gerentes destacados son muy pocos. Lo importante de un equipo de dirección, es que sea equilibrado, que cada una de las personas que lo integran sea competente en su trabajo y que éste se realice bien. Todos éstos son requisitos razonables, pero en la práctica por lo general no se cumplen. En algunas empresas cuando se produce una vacante, consideran más fácil ascender al miembro más antiguo que seleccionar al más capacitado y hacer por tanto una elección subjetiva que podría caer mal.

Otros acostumbra a promocionar su propia imagen y es frecuente encontrarse con consejos de administración compuestos en su mayor parte por contadores o vendedores o por un grupo de personas cercanas a la jubilación.

De forma similar, en unas empresas existe un alto grado de interacción personal antes de la toma de decisiones, en otras, caracterizadas por una participación cuantitativamente igual, en las decisiones el proceso es mucho más intelectual y menos personalizado.

La forma de control, es otra forma del estilo de la dirección, ya que algunos acostumbran visitar regularmente todos los departamentos de la empresa y observan personalmente lo que sucede, basándose para la toma de decisiones en su propia observación y juicio. En cambio el gerente que raramente se mueve de su despacho y se fía de un sistema de información que lo mantiene actualizado sobre lo que sucede en la empresa, las decisiones que tome afectarán de diferente manera la organización de la entidad.

La mayoría de las personas que desempeñan la dirección de las empresas han pasado su vida de trabajo ejerciendo una especial habilidad funcional, lo que significa que están familiarizados con los aspectos particulares de la empresa y comprenden los problemas fácilmente, también serán capaces de aportar mejores ideas en el campo que tengan mayor experiencia, por ejemplo, los ejecutivos de una empresa dirigidos por un especialista en mercadotecnia y que posteriormente son guiados por un gerente que domina las finanzas, pueden sentirse desorientados por el cambio en la dirección.

Existen muchos aspectos del estilo directivo que mencionaremos en el desarrollo de este trabajo, los cuales influyen sobre el éxito de las empresas. Este éxito depende muy estrechamente de la capacidad y el equilibrio del equipo, directivo que debe realizar los planes adecuados para cumplir con los objetivos que se ha propuesto la empresa.



Por lo general, no es un síntoma muy saludable el que una porción de -  
masiado elevada de los miembros del equipo directivo, tengan una forma simi-  
lar. Por ejemplo, si el equipo directivo está dominado por vendedores o in-  
genieros, es fácil que se distorcione su conocimiento de las exigencias y -  
oportunidades que influyen en la política de la empresa.

Existen también diferencias reales de personalidad entre los ejecuti -  
vos, los cuales pueden matizar sus actitudes ante las decisiones de la di -  
rección. Por eso es importante que cada una de las principales disciplinas  
de la dirección, esté representada en cualquier equipo de alto nivel.

Es muy frecuente que todos los directores de algunas empresas, procedan  
de niveles inferiores de la propia compañía o grupo de empresas. Una amalga -  
ma como la señalada, contribuye a acentuar los puntos fuertes y débiles de -  
la dirección, pero también resulta nocivo que todos los puestos importantes  
de la dirección estén ocupados por personas que proceden del exterior de la  
empresa, igualmente funesto resulta que pocas o ninguna de ellas vengan de -  
fuera.

Continuando con el desarrollo de nuestro tema debemos de resaltar la  
necesidad de un equipo de alta dirección en el que estén representadas las  
destrezas y habilidades, así como sus deficiencias, y conforme vayan traba -  
jando juntos cada uno debe asimilar los puntos de vista de sus colegas y su  
manera de pensar, ya que si el grupo de dirección se limita a ser un equi -  
po de especialistas incapaces de comunicarse entre sí en el que cada uno -  
busca imponer su punto de vista, el resultado serán tan perjudicial para la  
empresa que revelará fallas en la dirección.

El equilibrio de la edad es también importante y debe estar bien dis -  
tribuida en el equipo directivo.

Vemos que los jóvenes por lo general, favorecen las modificaciones y pueden constituir una poderosa fuerza de energía creadora en virtud de que son idealistas y a menudo se plantean objetivos difíciles y realizan grandes esfuerzos para alcanzarlos. Sin embargo, también es frecuente que su falta de experiencia les impida ver las implicaciones de sus ideas y el cambio que producen puede ser contraproducente para la empresa.

En el otro extremo las personas maduras suelen ser demasiado cautelosas, conscientes de que una idea puede fracasar, es natural además, que sean contrarias a aceptar la necesidad del cambio y los efectos que éstos producen a corto plazo sin beneficiarse a largo plazo.

Por otra parte, la experiencia trae consigo la sabiduría y las personas de más edad que conservan la mente despierta, es más probable que se formen juicios prudentes sobre todo acerca de lo que puede esperarse de la gente y proporcionar un enfoque equilibrado en situaciones complejas.

En resumen, los gerentes jóvenes tienen la energía y el deseo necesario para hacer los cambios, pero si se equivocan, los errores suelen ser grandes, los gerentes maduros se conforman a veces en permanecer en un punto muerto, pero tienen la sabiduría de la experiencia y están en mejores condiciones para enfocar la dirección del cambio.

Ambas actitudes son importantes y deben estar representadas en el equipo de dirección, porque la empresa que tiene un grupo directivo bien equilibrado en cuanto a la edad, suele perseguir sus objetivos con energía, pero con la sabiduría suficiente para saber cuánto hay de valioso en la experiencia anterior, así como lo que debe cambiarse.

Ahora estudiaremos los requisitos que deben observarse en la capacidad individual de los miembros del equipo directivo, esto implica que cada

uno de ellos debe de tener sus propias cualidades esenciales para el desarrollo de sus funciones.

1. Un profundo conocimiento teórico y práctico de las técnicas aplicables a su propio campo de pericia funcional.
2. Una mente abierta y curiosidad intelectual, lo que significa tener la necesaria instrucción o un conocimiento de todas las corrientes principales en el campo de la dirección y poder seleccionar las mejores ideas propuestas, incluyendo los propios.
3. Tener interés por la dirección de la empresa, en lugar de buscar la perfección de una función concreta.
4. Buena voluntad para corroborar en una decisión de grupo y luego aceptarla.
5. Un nivel de inteligencia unida a la aptitud para pensar conceptualmente mejor que en términos concretos.
6. Conocimiento de las personas considerándolas individualmente y en grupos.

Ninguna de estas cualidades deben ser consideradas como las únicas variables para solucionar el problema de la dirección, ya que esta no es una ciencia exacta y además existe una gran cantidad de conocimientos empíricos y teóricos que intervienen en la formación de los gerentes, además de que algunos no se preocupan por abrir un libro después que han abandonado la escuela y otros rechazan los conocimientos nuevos de personas recién egresadas.

Requisitos que debemos considerar en el equipo.- Como mencionamos anteriormente los miembros del equipo directivo deben comunicarse entre sí, con

facilidad y respetar sus respectivas aptitudes y puntos de vista y sobre todo aprender unos a otros, además, el equipo de dirección debe tener un sólo líder, porque si dejamos al grupo hacer lo que quiera sin nombrar a un líder, habrá alguien que sobresalga entre los demás y provocará que el grupo se divida en subgrupos con sus respectivos líderes.

De igual forma, no existe un único estilo adecuado de líder, ni tampoco existe un estilo eficaz de dirección porque unos ejecutivos son autocráticos e imponen sobre la empresa su propia personalidad, otros son presidentes afortunados de comités directivos que participan en la toma de decisiones. Existen tantos estilos como equipos directivos que no parece que sea muy importante el estilo que se adopte, siempre y cuando todos los individuos actúen a gusto y conjuntamente.

La decisión del cambio.- En todo programa de mejora de utilidades debe empezarse por el equipo de dirección y si hay que efectuar cambios a nivel directivo, existen muchas formas de hacerlos, pero quien está en la posición de valorar el grupo e iniciar los cambios, debe ser el presidente del consejo o el director general, que son los ejecutivos responsables al final de la marcha de la empresa.

El resultado de estos cambios, sería el despido de aquellos miembros del grupo de dirección que se considera no están rindiendo lo necesario y su sustitución por ejecutivos más dinámicos y probablemente más jóvenes.

Planeación del cambio.- El primer paso para desarrollar la necesaria mejora del estilo de dirección, es un estudio de la situación existente, empezando por los puntos fuertes y débiles que se mencionan a continuación :

1. Equilibrio de destrezas funcionales
2. Equilibrio de edades
3. Capacidad de los individuos
4. Predisposición al trabajo en equipo
5. Eficacia del liderazgo
6. Lagunas y debilidades
7. Oportunidades para el cambio

A partir de este análisis, se prepara un plan para el cambio de los miembros del equipo directivo, con fecha que exijan acciones concretas, su amplitud puede ser grande y siendo los tipos posibles de cambio muy diversos, cada plan debe hacerse a la medida de las circunstancias específicas, a continuación mencionamos las reglas generales más lógicas que parecen ser las siguientes :

1. No debe planearse el despido, a menos que la situación de la dirección sea tan seria que la empresa corra el peligro de insolvencia si no se hace un cambio urgente en la dirección, despedir a los directores, sobre todo a los que han trabajado para la empresa durante mucho tiempo, crea un sentimiento de inseguridad que puede ser tan destructivo para la mejora de utilidades como para los propios afectados.
2. A menudo es suficiente nombrar a uno o dos gerentes nuevos para puestos clave, con el fin de alterar el equilibrio y comenzar el proceso del cambio.
3. El cargo más alto es el que importa más y debe ser ocupado eficazmente, el gerente debe ser el líder aceptado por el grupo de dirección.

4. El plan debe atender a la sucesión a largo plazo, a fin de que la situación que se trata de remediar no se repita en el futuro.
5. El plan puede ser arduo y exigente mientras sea justo, si es justo, será aceptado por el grupo, sean cuales fueren las protestas y objeciones iniciales, luego debe cumplirse sin variación, a no ser que las circunstancias cambien.

Veamos ahora un caso de doble autoridad, surgido de la fusión de dos empresas con dos jefes que habían sido gerentes en sus propias empresas. Los dos eran líderes fuertes, cada uno con sus propios seguidores, por tanto, el equipo de dirección estaba dividido en dos.

Los cambios que se hicieron fueron los siguientes: Destinar a uno como gerente de una empresa más pequeña y nombrar al otro gerente de la empresa en cuestión. Al gerente anterior se le encomendó una función de staff en otro lugar del grupo, así pues hubo un ascenso y un movimiento horizontal. El efecto fue inmediato e ininterrumpido, ya que con el nuevo gerente la empresa volvió a obtener utilidades.

### 3.3 Factores básicos de la utilidad

Los factores que influyen en las utilidades de la empresa, se pueden clasificar por lo general en : Básicos y Operativos.

Factores de Utilidad Básicos.- Los factores básicos consisten en la comercialización del producto en los mercados que los alojen y el potencial de ventas. Estos naturalmente que se harán notar a través del volumen de ventas y son también una indicación de la eficiencia del diseño de los productos y de la competencia del departamento de mercadotecnia.

El diseño de productos influye mucho en dos sentidos :

- a). Actúa sobre las ventas a través de la calidad y oportunidad de entrega del producto.
- b). Fija básicamente el costo de producción

Un factor clave, es encontrar métodos de producción que nos ayuden a minimizar el costo de las materias primas y por supuesto - encontrar la fórmula que nos permita simplificar los métodos de producción y que nos lleve consigo al ahorro de tiempo y movimientos.

La mercadotecnia juega un papel muy importante al elaborar y facilitar el perfil del producto, lo que nos va a dar la pista sobre el diseño con lo que podremos ubicarnos sobre la colocación de nuestros productos en el mercado y por consecuencia fomentar nuestras ventas.

Los objetivos generales de la mercadotecnia hacen referencia normalmente a los siguientes aspectos :

1. Postura ante el mercado, ¿ Pretende la empresa actuar como un suministrador de bajo costo y gran volumen ? ¿ O hacerse de segmentos especializados del mercado a un precio especial ? ¿Cuál será la extensión de la gama de productos o servicios ofrecidos ? ¿Cuál será el patrón general de distribución ?
2. Cuota del mercado, - Es necesario definir la cuota del mercado que se pretende, ya que influye en los factores del conjunto, de comercialización y puede afectar sobre el diseño y sobre las instalaciones de fabricación necesarios.

3. Ventas ofrecidas.- La empresa debe tener una idea clara del porqué espera que sus clientes le compren a ella y no a la competencia.
4. Gama de productos.- Habrá un proceso continuado de desarrollo de productos, pues una gama de productos no es nunca un concepto fijo, pero será necesario fijar como parte de los objetivos.

La división de mercadotecnia puede decir con bastante aproximación - las ventas de cada producto que se obtenga en un período determinado, aunque en repetidas ocasiones el comportamiento del promedio, ya sea tres o seis - meses difiera, sin embargo, al finalizar el período es muy probable que estemos muy cerca de lo pronosticado.

La precisión aumenta si se examina cada una de las subdivisiones del mercado separadamente y si se analizan las tendencias que afectan a esos mercados particulares, tales como :

1. Cambios de población
2. Variaciones a largo plazo en la demanda del mercado
3. Desarrollo de nuevos productos
4. Obsolescencia de los distintos productos
5. Nuevas iniciativas de comercialización
6. Iniciativas de la competencia
7. Decadencia de actividades de la competencia
8. Cambios en la eficacia de las ventas

Mediante la consideración por separado de cada uno de estos factores de influencia y el estudio cuidadoso de los factores, tanto negativos como positivos, será posible obtener una razonable evaluación de los niveles y futuros de ventas.



Por otra parte, el volumen de ventas tiene una trascendental efecto sobre los costos y las utilidades. Puede influir básicamente en los costos de producción al fomentar o restringir el uso de los mejores métodos de manufacturación o el no considerar adecuadamente la capacidad de la planta, así como también de la maquinaria que se disponga.

*Limitaciones.*- Esto como todo, tiene sus limitantes, veamos qué sucede a un productor que por razones del volumen está limitado a la producción por lotes con máquinas universales, desafortunadamente no tendrá la oportunidad de competir con otro, cuyo volumen de venta justifique la producción en serie y con maquinaria especializada.

*Factores de utilidad operativos.*- Los factores operativos como su nombre lo indica, están en relación estrecha con las operaciones corrientes y con los costos de explotación de la empresa.

La manera de controlarlos, es separando los de mayor significado de los de menor importancia. Los primeros serán controlados individualmente para asegurar su mantenimiento en costos a un mínimo nivel, mientras que los de menor importancia y de características semejantes deben de ser agrupados para controlarlos de igual forma. Cuando el grupo de costos cualquiera que fuere parezca ser excesivo, será motivo de un análisis a detalle.

Los costos de explotación de la división de producción se pueden dividir en los siguientes grupos :

#### 1. Costos de explotación de los departamentos de producción

- a) Directos
- b) Indirectos

2. Costo de los departamentos de servicio
3. Costo de la administración de producción
4. Costo de explotación de la división de mercadotecnia
  - a) Gastos de venta
  - b) Gastos de distribución
5. Costo de explotación de la división financiera
  - a) Finanzas y control
  - b) Oficinas generales
  - c) Administración general

Los grupos y sus subdivisiones dependerán directamente del tamaño y - necesidades de cada empresa; por lo que si en algún momento se necesitan deta - lles de algún grupo de costos, habrá que acudir al estado que los enumere - uno por uno.

Consideraciones.- Es vital no olvidar que un costo puede ser de real - tiva importancia, pero en cierta medida un costo fijo y por lo mismo incapaz de responder a un control.

Por otra parte, puede haber un concepto de poca importancia relativa , pero variable en función de la producción y esto nos puede traer consigo - consecuencias de consideración.

Veamos por ejemplo : Qué sucede cuando nos proponemos incrementar nues - tros márgenes de utilidad teniendo la capacidad de producción al máximo :

Regularmente nos basamos como lo hemos mencionado anteriormente, en - partidas de mayor importancia en costo, en el caso de la materia prima, forma - remos un stock que supuestamente está para cubrir las posibles deficiencias - que hubiere, sin embargo, tendremos problemas cuando estemos hablando de una

producción de varios productos, por lo que prestaremos gran atención, ya que el tener inventarios de más, nos va a representar costos adicionales además de que tendremos inactiva y en forma secundaria y por el método de mínimo-máximo para las partes de menor importancia, y, por otra parte, suponiendo que las variaciones en mano de obra directa fueran mínimas en relación a lo previsto, tal vez no les daríamos importancia, sin embargo, si analizamos minuciosamente los costos en relación con los tiempos establecidos, podríamos obtener como resultado que éstos no reflejen el trabajo y el esfuerzo desarrollado, algunos por ser demasiado holgados y otros por ser demasiado cortos, y que el corregir los tiempos podríamos obtener un aumento a la productividad y consecuentemente la utilidad que buscamos.

Combinación de producción.- La diversidad de productos puede contribuir a la complejidad de la explotación o también al incremento de utilidad, dependiendo de la habilidad que se tenga para mover volúmenes de acuerdo a la mayor demanda o utilidad.

Los cambios en la combinación de la venta de los productos, es un factor importante, ya que en la medida en que podamos mover el programa de producción dando prioridad a los artículos de mayor importancia, estaremos en posibilidad de incrementar la utilidad, moviendo a mayor velocidad y satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Como es sabido, la utilidad se mide a través de la comparación del costo total y el precio de venta, es necesario hacer algunas consideraciones, sobre la afectación en los conceptos en el valor añadido o agregado que son en otras palabras los costos de explotación.

Es importante para una correcta identificación y control de la suma erogada en cada capítulo de gastos, su separación conociendo su composición. No es suficiente, por ejemplo : Agrupar todos los salarios en un capítulo de gastos, porque al hacer un análisis encontraremos valores erogados por salarios de los trabajadores directos, los indirectos, los inspectores, etc., algunos gastos que no corresponden exactamente a ningún departamento aislado, sino a varios y los gastos comunes que tienen que ser compartidos.

Por tanto, los responsables de las diferentes áreas, tendrán bajo su custodia la eficacia y eficiencia de todos y cada uno de los elementos humanos y materiales con el objeto de evitar fugas que en términos monetarios, están mermando considerablemente las utilidades y que no es posible detectar a menos que llevemos a cabo estudios minuciosos al respecto.

Departamento de Servicio.- Este departamento va a proyectar la imagen de la empresa, dándole seguridad al artículo que produce de donde se desprende que de este departamento va a depender en forma directa la aceptación o rechazo en el mercado del producto, llevando consigo el volumen de ventas y por supuesto las utilidades.

Por lo que se debe de contar con métodos acordes a las necesidades instruyendo adecuadamente al personal para el servicio que van a proporcionar, estudiando al mismo tiempo el trabajo para que este vaya en relación, también haciendo uso de la herramienta apropiada sin menospreciar la puntualidad y la cortesía.

Administración de Producción.- La producción deberá ser debidamente planeada, de lo contrario, estaremos quizá, contratando personal de más, que nos está implicando un costo adicional, por la mano de obra ociosa y al tener personal de menos, implica que no se cubra la demanda en tiempo y cantidad, y -

por supuesto con una calidad que dejará mucho que desear. Ejercer un control de los avances de las tareas asignadas, a fin de no salirse de los estándares marcados, porque cualquier desviación nos va a representar un costo.

*Control de los stocks de inventarios.* Que no sea la falta de material- lo que nos pare en un momento la línea de producción o que tengamos que caer al terreno de la improvisación, Todo lo antes mencionado, converge en un sólo punto llamado utilidad con sus consecuencias, ya sea positivos o negativos, eso depende de la actitud que presentamos ante las diferentes circunstancias.

*Compras.*- Hemos definido ya nuestro programa de producción y también nuestro requerimiento de materia prima, ahora compete al departamento de Compras obtener este material en tiempo, calidad y precio.

*Tiempo.*- Considerando los programas semanales, mensuales o anuales, - para lo que también tomara en cuenta los límites de stock, medios de transporte y distancias de los proveedores.

*Calidad.*- Es de suma importancia este concepto por las repercusiones que tiene en el mercado. por lo que los compradores a través del departamento de Control de Calidad, deberán tener estricta vigilancia.

*Precio.*- Para poder hacer frente a la competencia, debemos prestar - especial atención a los precios de adquisición de la materia prima, ya que al ser un renglón importante del costo de producción, su afectación es directa al margen de utilidad.

*Administración de Personal.*- Selección adecuada del personal en la - contratación. Evaluación de puestos para ubicar a cada elemento en un puesto que vaya de acuerdo a sus cualidades personales, de desarrollo, capacidad e inventiva, con lo que estaremos fomentando un ambiente serio y produc

tivo.

*Rotación de Personal.*- Para capacitarlos en diferentes áreas y al mismo tiempo dándole oportunidad de superación.

Evidentemente la empresa debe estar bastante segura de la posibilidad de utilidades de todos y cada uno de sus productos, conociendo la utilidad de cada uno, la empresa podrá tomar la decisión más apropiada a sus condiciones y opiniones.

#### 3.4 Estructuración de los recursos de la empresa

*Concepto General de los recursos.*- Es importante dejar claro que la adecuada utilización de los recursos, se le puede considerar como un programa de mejora de utilidades, tal es así, que el análisis de la disponibilidad y utilización de los recursos es requisito previo de la mejora de utilidades.

Los recursos no sólo son una fuente de oportunidad para crear una mayor utilidad, sino que también deben considerarse el costo de su utilización. La mayoría de las empresas consideran que sus recursos son medio para pagar únicamente sus pasivos ya existentes empleados por debajo de sus posibilidades, este punto se considera inexplorable en tanto no se resuelvan los problemas básicos del planteamiento de recursos.

De los recursos de una empresa empezamos por definir qué es el hombre típico de empresa y qué el gerente típico. El primero su objetivo es obtener utilidades a un máximo posible sin importar castigar los recursos a través de decisiones radicales, mientras que el gerente típico es aquél que está dispuesto a correr una larga y penosa batalla de mejorar firmemente la eficiencia.

Obviamente, llevar a cabo cambios radicales en la utilización de los recursos, puede llevar a un eufemismo expresando así la idea de "Correr y Vender", significando un reconocimiento del fracaso, ocasionando en muchos casos la pérdida del propio empleo y el de sus colegas.

Por lo tanto, la idea de conservar los recursos e inventar utilizarlos de manera muy parecida a la misma siempre, impone a menudo una verdadera limitación a la objetividad.

La distinción entre el "hombre típico de empresa" y el "típico gerente", es naturalmente una implicación excesiva.

Hay quienes mezclan lo mejor de ambas actitudes, pero la mayoría de los gerentes, deberían ser más rigurosos en el análisis de la utilización de los recursos y más radicales en su aplicación de los resultados semejantes del análisis.

Supongamos que un extraño adquiere una empresa, recuperando su precio a través de la venta de una parte del activo, sacando del sobrante las utilidades deseadas, considerando esta aptitud para no correr el riesgo de fracaso del antiguo gerente en la utilización del activo.

Otros factores importantes que se presenta para los gerentes, es trabajar en una forma muy agotadora, logrando obtener solo un mínimo de utilidades a través de un buen manejo de recursos, se utilizarán éstos en: Mercados distintos o en producto diferente, generar grandes utilidades en una parte del negocio, tener una capacidad de manufacturación doble de la necesaria, pensando en que algún día aumentará el mercado.

En la búsqueda de algunos medios para la utilización óptima de los recursos, comienza con algunas preguntas básicas :

1. ¿Cuáles son los actuales recursos de la empresa ?
  2. ¿Se están utilizando plenamente ?
  3. ¿Se está produciendo utilidades adecuadas con la utilización total de los recursos ?
  4. ¿Si los recursos no se están utilizando plena o rentablemente Podría aprovecharse mejor o se dispondría de ellos ?
  5. ¿Qué recursos adicionales se requieren para mejorar la rentabilidad?
- De las preguntas anteriores, la última se considera difícil de contestar inmediatamente, ya que su respuesta está ligada a las decisiones que ten gan. que tomarse sobre nuevos productos y nuevos mercados.

#### 3.4.1 Concepto General de los Recursos

Recursos de la Empresa.- Empecemos por definir la palabra "Recurso " , visto desde el siguiente punto que no cñe al activo material de la empresa, Aptitud Técnica, instalaciones, línea de productos, prestigio en el mercado, relación comercial con los distribuidores, agentes y clientes, éstos son todos los recursos que pueden utilizarse bien o mal, desarrollándose o cambiando y servir de trampolín de crecimiento.

Los diferentes tipos de recursos son interdependientes, pero su clasificación simplifica el análisis.

Para identificar éstos, utilizaremos las siguientes categorías :

- Recursos Financieros
- Activo material
- Destreza tecnológica
- Capacidades de mercadotecnia
- Destrezas de dirección
- Recursos Humanos



### Recursos Financieros

En la actualidad no es difícil dictaminar con cuanto dinero cuenta una empresa y poder ver si se utiliza adecuadamente, no es común ver empresas con exceso de efectivo, pero en algunas ocasiones se dá el caso de exceso de fondos poco movibles, para identificar mejor lo anterior, colocamos a una empresa con un valor en libros de \$ 20'000,000.00, obteniendo utilidades del orden de \$1'500,000.00 por año, dejando en el banco \$5'000,000.00, suma que tiene por lo menos 2 años. Esta actitud de dejar este importe en bancos, no ayudó en lo mas mínimo a la rentabilidad, además que el poco interés obtenido ha sido absorbido por los índices inflacionarios. El tomar este tipo de decisiones en la actualidad puede colocar al ente económico en posiciones desfavorables con otras empresas que tienen la política de una mejor movilización de los recursos.

Este tipo de problemas no es común e inclusive se denota rara su presentación, sin embargo, su problema más corriente que acosa a la empresa es el de falta de efectivo, este efecto se denota con más seguridad cuando en los últimos periodos la empresa no ha sido rentable lo cual obliga a mejorar o estructurar la tesorería como una etapa en el nuevo programa de utilidades.

La empresa con problemas de tesorería, se encuentra en constantes luchas con sus acreedores, de tal forma que la dirección dirige más sus funciones a solucionar más este tipo de problemas en vez de mejorar la rentabilidad subyacente.

En este tipo de luchas para cubrir los faltantes de tesorería obliga a distraer en forma total el tiempo de que dispone el director de la empresa, dejando la manufacturación con poca eficiencia, por lo que los direc -

tores tienden a retener los materiales, casi siempre sin previo aviso, hasta que se les cubren sus facturas, con lo cual se suceden demoras por las fallas en la recepción de los materiales que son ajenos al control del departamento de compras.

Ante la crisis inflacionaria que vive el país, es necesario tomar parámetros adecuados para un buen manejo de los recursos de la empresa, el caso antes mencionado se deriva que el ciclo económico de toda empresa exige una agilidad mayor para estar compitiendo en el mercado de precios, por lo que se ve en la necesidad de reestructurar sus políticas de crédito obligándose con esto a cobrar de contado en su mayoría para cubrir sus necesidades de compra y evitar así una sangría de tiempo de la dirección para cubrir sus obligaciones.

#### Cash Flow

Aquellas empresas bien dirigidas y que son concientes de sus objetivos (utilidades), conceden a los estados de flujo de efectivo, tanta importancia como a los estados de resultados. Su efectivo nunca se encuentra ocioso y lo utilizan al máximo por lo que casi siempre se encuentran escasos de dinero líquido y controlan su circularización con gran precisión.

En el otro extremo nos encontramos aquellas empresas que sólo preparan su flujo de efectivo en necesidades angustiosas, a menudo cuando ya se encuentran en el momento menos apropiado para tomar medidas que logran beneficios.

Para lograr una mejora de utilidades (rentabilidad), es necesario establecer un pronóstico de flujo de efectivo como un instrumento necesario o principal, obligando con esto a que su elaboración se haga con la máxima precisión posible.

En algunas empresas los ingresos de efectivo son conocidos y controlados por adelantado, y en otras, dependen del capricho de las actividades cotidianas, no obstante esto, normalmente se presenta la oportunidad de elaborar un pronóstico con un margen determinado de exactitud que valga por lo menos para los dos o tres meses siguientes y que vaya perdiendo su fiabilidad en el resto del año,

Para hacer el pronóstico, se recomienda realizar por separado el flujo de efectivo, considerando los distintos departamentos afectados, su formulación depende de una crítica para confirmar que se basa en el mejor análisis de la información conocida y no así en la opinión tolerante de alguien o una proyección inmodificada de una tendencia.

El realizar el cash flow, puede resultar laborioso, por ejemplo al examinar una serie de órdenes de compra para calcular cuando se recibirán los materiales y por consiguiente cuándo habrán de cubrirse las facturas, puede volverse un trabajo complicado,

De lo anterior, tal vez surgirá la tentación de realizar el trabajo a través de una proyección basada en las tendencias existentes, pero semejante pronóstico corre el peligro de ser lo más engañoso.

El pronóstico de ingresos en efectivo resulta ser más difícil, ya que obliga a determinar suposiciones sobre el índice futuro de recepción de pedidos, despacho de órdenes de compra y cobro de facturas. En épocas de dificultades de tesorería, es recomendable mostrarse conservador en el pronóstico de la influencia de efectivo.

Si la acción de saneamiento se basa en un optimismo excesivo y esto es inadecuado, no será nada fácil conseguir apoyo económico, por lo que la

mejora constante del cash flow es sinónimo de una mejora de la rentabilidad.

A menudo deben tomarse medidas a corto plazo con miras a obtener una mejora de liquidez que proporcione un respiro permanente para que en un futuro se tomen medidas más importantes.

### Rentabilidad

Para obtener este concepto tan importante para toda empresa, partamos de la necesidad de obtener utilidades en un máximo posible, es lógico que pensar en esto no representa mayor problema, sin embargo, su logro depende de varios factores. Empecemos por mejorar el cash flow, un objetivo fundamental para el logro de utilidades, ya que como se mencionó en el punto anterior, su objetivo nos presenta la manera más adecuada de usar los recursos movibles de la empresa.

En la mayoría de los casos, el modo más rápido de obtener utilidad es incrementando los precios, aunque no siempre sea factible una alza general sin caer en una disminución del volumen del negocio por la competencia del mercado.

Otra medida de efectos relativamente rápidos, es la reducción de la plantilla, aunque se contrapone que para salir de una baja rentabilidad, es preferible aumentar el volumen de producción que recortan sus gastos, es lógico pensar que éste obliga a un examen escrupuloso de los gastos indirectos.

En la determinación del costo de mano de obra, se puede observar a través de cifras comparativas el rendimiento por empleado, siendo esto un indicador útil del nivel a que es posible descender, sin embargo, considerémosle como un indicador nada más, ya que dependiendo de las circunstancias pueden diferir según la empresa.

dece a que en la experiencia existe en ambos lados clientes-proveedores, - ese temor es casi siempre injustificado, si consideramos que en la mayoría - de las empresas el departamento de Compras adquiere el producto que juzgue más adecuado y dejará al departamento de Contabilidad la liquidación de dicha deuda, por lo que no se dará cuenta si el proveedor es de los que exigen el pago dentro del período estipulado.

El control sobre las cuentas por cobrar, exige un enfoque sistemático con un requerimiento rutinario de las cuentas atrasadas, viendo inflexible esta posición, salvo decisión de los máximos responsables. En esta última - condición, se exige tener un cuidado especial con las cuentas atrasadas, ya que esto se convierte en un retraso de las cuentas en su cobrabilidad, generando falta de ingresos del cash flow.

#### *Ampliación del crédito*

Este concepto lo podemos considerar como la otra cara de la moneda, - que quizás una contradicción ética en cuanto proponer limitaciones de crédito a clientes que desean adquirir plazos mayores con sus proveedores, lógicamente cabe decir que hoy en la práctica es admitida esta posición de limitar el crédito.

Empresas con una solvencia económica adecuada y muy grandes, solicitan pedidos a 30 días y luego aplican sus plazos de pagos hasta 6 meses, todo esto depende de su idiosincracia y de su poder de compra, lógicamente - cuando llega a pagar oportunamente sorprende a sus acreedores.

Es cierto que al atribuirse un crédito sin previa autorización, puede crear una mala imagen y dependiendo de la estructura del proveedor, éste puede tomar la posición de dejar de proveer materiales en tanto no se les liquiden sus facturas atrasadas.

Es común que gerentes no rentables den la impresión de dedicar gran parte de la productividad de los mismos, y sin embargo, apenas atienden a los gastos generales de personal y gastos indirectos.

En la actualidad y la situación vivida por las empresas, les trae como consecuencia principal, un crecimiento lento en el volumen del negocio por lo que se tienen que tomar medidas, tales como la reducción de la mano de obra total, en particular aquella mano de obra no productiva.

Digamos que una empresa manejó en 1982 una rentabilidad del 30% y que sus volúmenes de producción eran del orden de ventas de 140 millones mensuales, en la actualidad esta misma empresa ha reducido su producción operativa, por lo que existe mano de obra improductiva que le deja una rentabilidad del orden del 10%. Como se ve, puede advertir el poder seguir obteniendo utilidades, representa el recortar el personal que se tiene, ya que por sus características y la economía del país, esta empresa no está en posibilidades de incrementar sus volúmenes de producción.

Otra alternativa para incrementar la rentabilidad, se puede originar en el ahorro de los materiales, a primera vista pareciera ser la forma más prometedora de mejorar las utilidades y el cash flow, ya que el material representa habitualmente un porcentaje mayor en los costos, siendo mayor al de mano de obra directa, pero son muy raros los casos en que es posible reducir rápidamente el contenido de material, ya que esto obliga a rediseñar el producto.

### Deudores

Un adecuado control de los deudores ofrece una garantía para el cash flow, es por eso que debe eliminarse el miedo de presionar demasiado a un cliente por temor a que busque suministrarse con otros proveedores. Esto ob

Hay empresas, incluso con nombres familiares, cuyos proveedores no les aceptan sus pedidos a menos que sean rentables, porque saben que les será difícil cobrar las facturas.

#### *Existencia y Trabajo en Curso*

La falta de un control adecuado de inventarios, puede dar origen a encontrar porcentajes al orden de 5% ó 10% de partidas almacenadas durante más de un año y otro tanto de partidas sin movimiento absoluto y que posiblemente ya no se utilicen en el futuro.

Este tipo de empresas cuentan con sistemas que si se aplicaran rigurosamente darían lugar a niveles de existencias muy inferiores a los que aparecen realmente en los estados financieros. Esta discrepancia tiene su origen a menudo en uno de estos tres factores.

1. Los sistemas aunque técnicamente efectivos, son demasiado complejos o inflexibles. Cuando se producen variaciones en la demanda, lleva tanto tiempo corregir los pedidos, que se siguen recibiendo materiales que ya no son necesarios.
2. Los sistemas no son comprendidos y por tanto, son marginados por personas que intentan hacer las cosas rápidamente sin caer en la cuenta de las consecuencias que ello lleva consigo.
3. Las existencias están en las distintas etapas bajo el control de ejecutivos distintos. Por ejemplo, la existencia de materia prima está bajo la responsabilidad del Gerente de Compras, el trabajo en curso y la existencia de piezas depende del Director de Fábrica, los productos terminados bajo el control del Gerente de Ventas, tales personas, practican un sistema de control aparentemente satisfactorio, pero que optimiza los niveles de exis-

tencia por departamento, en lugar de tener en cuenta la totalidad de la empresa.

El verdadero problema de la reducción de existencia, está íntimamente entrelazado con el pronóstico de la demanda y control de la producción y puede considerarse como un problema de logística.

No obstante lo anterior, debemos empezar por considerar el nivel de servicio que se prestará al cliente, lógicamente entre más alto sea el nivel de servicio requerido, más alto será el nivel de existencia necesario, a la inversa de manera que se requiere un compromiso entre las exigencias conflictivas de :

- Un nivel alto de servicio al cliente
- Unos costos totales de existencia bajos

En primer término, debemos considerar el nivel de servicio con el cual se pueda satisfacer a los clientes, a la vez implantar un sistema que proporcione tal servicio a un costo de existencia mínimo. Es necesario mencionar que existen muchas situaciones en que un sistema relativamente sencillo puede producir mejoras sustanciales en los niveles de existencia, siempre que las ideas básicas hayan sido consideradas profundamente antes de poner en práctica el sistema.

En estos momentos no se recomienda la computarización de las existencias, cuando existe un exceso de éstas, al menos hasta que se haya conseguido controlar esto por medio de un sistema administrativo.

Lo anterior lo afianzan dos razones :



1. El problema principal, una vez diseñado el sistema, no consiste en decir qué parte de las existencias es excedente, sino cómo utilizar y disponer ventajosamente de ese excedente, por lo que se trata de una decisión cualitativa, la cual se toma mejor valiéndose de un juicio individual que de reglas estadísticas.
2. No obstante que estén bien delineados los sistemas computarizados y por mucho que se basen en programas ya probados, su introducción plantea siempre problemas, por lo que si siempre se ha utilizado un sistema manual y se cambia al sistema de computación, siempre ocasiona deterioros de consideración.

En resumen, podemos decir que diseñar un sistema de reducción de existencia de inventarios, se deben fijar con precisión los objetivos, luego confrontar la práctica del sistema con esos objetivos.

Por tanto, la planta de control de inventarios, debe arrojar recursos que pueden analizarse por otros conductos.

#### *Préstamos y Reestructuración Financiera*

Ante la insuficiencia interna para cubrir las necesidades del cash flow se tiene que establecer un programa de apoyo externo para cubrir las necesidades de recursos inmediatos, es lógico pensar que debe buscarse una serie de fuentes que proporcionen estos recursos y determinar un costo bajo de operación, en caso de no convenir por las altas tasas de interés, manejadas, será necesario programar para adquirir estos fondos a través de una estructura financiera que no es otra cosa más que el incremento de nuestro capital contable.

#### *Activo Físico*

Una de las preocupaciones de los gerentes, es proteger y defender el -

activo que vienen manejando, en lo general, no aceptan fácilmente que se decida hacer de la posición de éste.

De lo anterior, se puede deducir que existen activos utilizados por debajo de sus posibilidades, en especial los edificios y plantas cuya venta podría generar dinero líquido, con el cual sería posible adquirir otras plantas proveedoras, o bien, desarrollar nuevos productos.

Como es de conocimiento de todos los contadores, normalmente el activo que genera mayores gastos de instalación, como de mantenimiento, lo forman los edificios y las fábricas.

Es por tanto, un hecho de preocupación determinar el uso de toda la planta, ya que normalmente se observa en algunas industrias, que existen espacios ociosos y que reditúan normalmente una fuga de recursos considerables por los gastos que ocasionan.

Quien haya tenido experiencia sobre el manejo directivo de una planta, nos puede explicar que en ocasiones, la instalación de un taller en un espacio de la planta, de no tener cuidado, llega al retraso de su terminación y aprovechamiento, ya que empiezan a aparecer en el espacio libre, primero algunas pilas de materiales en curso, luego unas piezas en espera de inspección, después algunos productos acabados que tienen que ser modificados para un cliente, lo que origina que al cabo de un tiempo el espacio libre llega a confundirse con el resto de la planta.

Una teoría cierta sobre el manejo de espacios libres, es aquella que nos indica que nunca hay un espacio libre en una planta en funcionamiento, pero casi siempre hay espacio de sobra.

Debe considerarse que un estudio y diseño de los espacios libres, pueden originar un mejor flujo de trabajo, reducir la cantidad de espacio requere

rido para la manufacturación y habitualmente vale la pena tomarse la molestia.

Es importante dejar claro que cuando se dispone de espacio, puede identificarse mejor el aprovechamiento concentrado de las funciones de proceso que arrojará beneficios en la disminución de los costos indirectos.

Las modalidades concretas de conseguir la concentración están fuera del propósito de este punto, pero esto generalmente exige :

1. Un análisis del tipo y la variabilidad de productos necesarios, las rutinas y alternativas de la producción, el equilibrio, capacidad, carga de los procesos clave, las expectativas a medio y corto plazo de crecimiento de la demanda.
2. Un estudio de las posibilidades de trabajo por turnos
3. Un buen trazo del edificio
4. El comportamiento de la dirección de mantener el orden y la limpieza.

Es posible al considerar la reducción de espacio, que en ocasiones es preciso contratar mano de obra para situar la producción normal, pero esto se trata de un caso menos corriente que es un desperdicio de espacio por un mal trazo de la planta.

Un examen de la planta nos dirá casi siempre que ésta se está utilizando por debajo de sus posibilidades, por ejemplo, en varias fábricas trabajan sólo un turno y la planeación se muestra tan deficiente que la puesta en marcha de las funciones, compromete un tiempo considerable del horario laboral. Por tanto, la planta que no se utiliza tiende a permanecer así hasta que queda absolutamente anticuada, por lo que el aprovechar su venta, en ocasiones resulta ser más redituable.

Si la planta y los edificios son utilizados por debajo de su capacidad, ésto se debe al continuo proceso de mejora, por lo que el trabajo necesario para manufacturar un producto, tiende a decrecer con el tiempo, con lo cual se reduce cada vez más la carga de la planta, a menos que haya un aumento compensado de producción.

Hay ocasiones en que una planta importante, sus partes se utilizan por debajo de su real capacidad, a la vez de ser difícil encontrar un uso alternativo de éstos, por lo que se hace recomendable tomar la política de cerrar la planta y darle un uso distinto.

Se pueden poner varios ejemplos acerca del uso de una planta con bajas posibilidades, pero no es posible perder de vista que los beneficios que se buscan, son obtener una rentabilidad de todos los recursos con los que cuenta una empresa, por lo que no sería difícil establecer medidas de aprovechamiento del espacio, dejando el beneficio de aumentar la producción o producir nuevos productos.

### *Destreza Tecnológica*

Es la capacidad de una empresa para introducir innovaciones en la producción o procesos y por tanto para descubrir nuevos mercados, esto es, un recurso importante que debe ser estudiado como base para la toma de decisiones relativas a los productos y al mercado. Nuestro punto ayuda para determinar las oportunidades presentadas por el mercado que podrían ser un éxito.

De igual manera que se aprovecha la destreza tecnológica positivamente, sucede que existen empresas que carecen de suficiencia en el aprovechamiento de las exigencias de su mercado, lo que las coloca fuera de éste.

Es propio decir que cada empresa cuenta con una destreza particular - que le ha permitido obtener utilidades continuas hasta el momento y puede - servir de base de un programa de desarrollo de nuevos productos. Este tipo - de destrezas deben determinarse con precisión, ya que la empresa no obstan - te de pensar en esto, puede estar equivocada sobre su situación respecto a sus competidores, lo que le obliga a realizar un análisis objetivo.

A continuación se detalla una lista de posibles atributos

1. Experiencia en el diseño de productos para usos específicos basados en una tecnología poco común.
2. Procesos de manufacturación especiales o procesos normales desarrollados hasta un grado de máxima eficiencia.
3. Normas de precisión en el control de calidad
4. Destreza artesanal
5. Condiciones ambientales o espacio disponible especiales
6. Aprobación por parte de una organización independiente de garantía de calidad.

Capacidades de Mercadotecnia

La necesidad de colocar oportunamente el producto de una empresa en el mercado, exige de igual manera que la destreza tecnológica, un estudio profundo para determinar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado, logrando así aprovechar al máximo el producto con una extensa colocación.

Algunos elementos importantes para conocer el mercado son :

- 1.- Los clientes actuales
- 2.- Los medios de distribución: Oficinas regionales, almacenes, representantes.
- 3.- Un equipo de vendedores bien introducido

- 4.- La propiedad de nombres comerciales, marcas registradas, etc.
- 5.- Una reputación de rendimiento, calidad, formalidad o simplemente de conocimiento en un campo determinado.
- 6.- Predominio en sectores concretos de mercado

Nuevamente caemos en la necesidad de aprovechar todos aquellos factores que tanto cualitativa como cuantitativamente enriquecen las funciones de la empresa, generando una rentabilidad en proyección que asegure la vida del negocio durante largo tiempo.

#### *Destreza de la Dirección*

La destreza de la dirección constituye un recurso más para obtener una rentabilidad en la empresa, como es sabido, la función de dirección se considera la más importante porque de ahí se tratan los planes a seguir para conseguir los objetivos, por lo que la experiencia gerencial puede influir en la elección de alternativas de desarrollo. Una verificación de las destrezas y experiencias existentes en la dirección es útil, independientemente de sus implicaciones para la estructura de la organización y el desarrollo de la dirección.

Identifiquemos cuáles son las características especiales que dividen las funciones de dirección.

1. Puede haber individuos con dotes especiales para detectar nuevas oportunidades de mercado.
2. La competencia técnica de la empresa puede residir en un número relativamente pequeño de personas.
3. La lealtad de los empleados y la continuidad que engendra, pueden referirse a unos cuantos individuos.
4. Puede haber jóvenes que esperan una oportunidad para demostrar que son capaces.

Todos los factores antes mencionados y otros tantos, deben ser tomados en cuenta para tener una idea equilibrada de los recursos de dirección de una empresa.

### Recursos Humanos

Por lo regular son los menos aprovechados de todos, ya que una media del 20% demuestra que los empleados son tratados como personas inteligentes, reflexivas, creativas y personalmente importantes, del 80% restantes, sólo se piensa que cubren los requisitos de trabajo rutinarios, por lo que se les deja sin participar en la elaboración de los planes.

En algunos gerentes con tendencia autócrata, no se privan en decir que los operativos del taller no tienen contribución valiosa que hacer a las decisiones de la dirección, por lo que semejantes afirmaciones se convierten en realidades, ya que una persona que se le trata considerando que sus ideas son negligentes, ésta se guardará para sí mismo sus comentarios o incluso considerará que no tiene valor.

A la gente le gusta ser tratada como persona, le gusta esforzarse, por lo que si sus ideas y sugerencias son respetadas, aún cuando no sean aceptadas, esas personas continuarán teniéndolas. La discusión que se dé de sus ideas, le ayudará a comprender las limitaciones entre las que opera la empresa y sus ideas se referirán a las necesidades reales de la compañía.

En cuanto más difícil se presenten las relaciones iniciales, habrá más probabilidad de obtener un estilo participativo de dirección.

En resumen, un estilo participativo desarrollado de manera natural puede proporcionar ventajas útiles. Por su parte, la autocracia tiene una larga

historia de éxitos siempre que no se lleve demasiado lejos. Algunos razonamientos comunes dentro de la empresa de tipo medio, es que el gerente cree - que sólo el tiene las ideas precisas y puede tomar las decisiones acertadas.

Consideramos que lo único que se requiere para mejorar la rentabilidad es tomando en cuenta y llevar a cabo las ideas que ya tienen amplia circulación dentro de la empresa y que son apoyadas por todo el mundo, menos - el propio gerente.

### 3.5 Plan de Utilidades

Un programa de presupuesto integrado consiste de un plan de utilidades, un plan para mejorar las utilidades, una proyección del flujo de efectivo y un presupuesto de capital de inversión.

El plan de utilidades es una proyección de las expectativas de utilidades de la empresa durante un período de tiempo determinado. Se elabora - mediante una serie de presupuestos vinculados entre sí, para los elementos mayores de utilidad, estos son: Ventas, costo de ventas, gastos de venta y para las actividades funcionales, tales como vender, fabricar, comprar e - investigar.

El plan de utilidades debe considerarse primordialmente como un instrumento de planeación y debe de incluir las fugas que se anticipa puedan - ocurrir en las normas de rendimiento; por ejemplo, las variaciones esperadas en el precio de las materias primas, las variaciones en el índice de mano de obra y los gastos generales de fábrica no absorbidos.

Las normas de rendimiento son: Las cuotas estándar, presupuestos variables, potenciales de ventas y la utilidad sobre el capital invertido, estas normas son usadas como índices para medir el rendimiento.



El plan de utilidades no debe representar una camisa de fuerza impuesta por los directivos de la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables, para su realización se debe delegar la autoridad adecuada a estas personas.

El plan de utilidades puede ser fijo o móvil, el fijo es aquel que puede establecerse una vez al año y el móvil es el mismo plan anual, pero con características para ser ajustado durante el año, este tipo de plan de utilidades es más realista, puesto que la frecuencia de su elaboración permite que se consideren los factores económicos en proceso de cambio. Los ajustes frecuentes parecen disminuir sus características de control, sin embargo, se debe recordar que las normas de rendimiento constituyen los criterios básicos de evaluación.

#### El Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El pronosticar las ventas es una tarea que tiene muchas incertidumbres. Una multitud de factores afectan las ventas, incluyendo las políticas de precios, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, obsolescencia de los distintos productos, cambios en la eficacia de las ventas, nuevas iniciativas de comercialización, la aparición de nuevos productos y las condiciones económicas del mercado.

Mediante la consideración por separado de cada uno de estos factores de influencia y el estudio minucioso de los factores, tanto negativos como positivos, será posible obtener una razonable evaluación de los niveles futuros probables de ventas. Es importante elaborar el pronóstico de ventas de la siguiente forma, partiendo de los datos externos que tienen influencia en el mercado y utilizando los medios más apropiados para la empresa. Los pro -

nósticos generalizados son por definición inaceptables para el objetivo de evaluar el potencial de beneficio.

El pronóstico de ventas es muy complejo en su estructura, sin embargo muchas compañías han desarrollado técnicas muy refinadas para elaborar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas del 97 al 98 por ciento de acierto.

#### Análisis de Tendencias

Existen tres tipos de tendencias en las ventas que son significativas para los propósitos de predicción:

- a). Tendencias seculares
- b). Tendencias cíclicas
- c). Tendencias estacionales

- a). Las tendencias seculares o de largo plazo, pueden calcularse trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.
- b). Las tendencias cíclicas reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas, pudiendo trazarse al computar el porcentaje de desviación entre la tendencia a largo plazo y las ventas reales anuales. Las tendencias seculares y cíclicas son importantes para las proyecciones de ventas a largo plazo.
- c). Al hablar de las tendencias estacionales, podemos decir que prácticamente todos los negocios están sujetos a alguna variación estacional en las ventas. La tendencia estacional puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años y al mostrar su variación del promedio mensual de cada año.

Para fines de predicción, las tendencias en el pronóstico de ventas son prácticamente inútiles en los casos en que los índices económicos se modifi -

can constantemente o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente, este es el caso de la época hiperinflacionaria que estamos viviendo. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación.

#### Indicadores Económicos

Un indicador económico, es un índice estadístico (variable independiente) que está estrechamente relacionado con otro índice (variable dependiente) y que puede ser usado al predecir. El problema al pronosticar, radica en descubrir cuáles son los indicadores pertinentes, determinar su confiabilidad y asegurarse si están sobre o por debajo de los índices dependientes.

#### Costo de Ventas y Presupuesto de Fábrica

##### Costo Presupuestado de Ventas y Utilidad Bruta

El costo estándar de las ventas presupuestadas se deriva del pronóstico de ventas en unidades, multiplicando por los costos estándar unitarios de producción.

La diferencia entre las ventas presupuestadas y el costo estándar de ventas representa la utilidad bruta estándar. Esta utilidad es ajustada al considerar las variaciones anticipadas de los costos estándar, las cuales se dividen en tres categorías que son :

- a). Mayor o menor absorción de Costos Fijos. El índice de absorción de los gastos fijos generales usado en el presupuesto comparado contra real, refleja la variación de absorción de costos fijos favorable o desfavorable.

- b). *Variaciones en precio.* Frecuentemente existe una demora en el ajuste de los costos estándar que permitan considerar los posibles aumentos o disminuciones en los precios de las materias primas o en las cuotas de mano de obra.
- c). *Variaciones en eficiencia.* Aunque los estándares pueden haberse fijado en un nivel de eficiencia que puede lograrse, es necesario tomar medidas de previsión para ciertas variaciones de estos estándares. Por ejemplo, la introducción de un nuevo producto puede requerir un período de aprendizaje antes de que la mano de obra pueda lograr el nivel estándar de eficiencia.

En lo posible, el plan de utilidades debe anticiparse a tales variaciones para tomar diferentes alternativas de acción.

#### El Programa de Producción

La producción presupuestada es igual a las ventas pronosticadas en unidades más el inventario final planeado de productos terminados menos el inventario inicial de productos terminados.

La cantidad del inventario final planeado se basa en tres consideraciones que son :

- a). El inventario final de productos terminados presupuestado, se ve afectado por el futuro potencial de ventas de cada producto, los productos que se espera reemplazar o que están afrentando y se declinan en las ventas, serán recortados deliberadamente y se aumentará la producción de aquellos cuyas ventas están ascendiendo.

- b), El tamaño de los inventarios finales está limitado por restricciones, tales como el área de almacenamiento y la capacidad productiva de la planta fabril.
- c). El tamaño óptimo de los inventarios es igual a una combinación de los costos de manejo de los inventarios.

Una vez elaborado el programa de producción, se da paso a la evaluación de los costos de materias primas y mano de obra para cada línea de productos, así como las necesidades de equipos fabriles, espacio de fábrica y otros recursos físicos.

#### El Presupuesto de Gastos de Ventas

Los gastos de ventas normalmente se subdividen en los siguientes subtítulos :

- a). Sueldos, salarios, impuestos y prestaciones por Ley.
- b). Prestaciones sociales adicionales
- c). Gastos de representación y viáticos
- d). Gastos de operación y mantenimiento
- e). Amortizaciones, depreciaciones y gastos fijos

Los principios que sirven de base al establecimiento de un presupuesto de gastos de ventas, no son distintos a los que se emplean en los demás presupuestos que aunque son muy laboriosos, también son relativamente fáciles de estimar con precisión razonable. No así algunos renglones como son: los gastos de publicidad y los documentos sobre ventas.

#### Gastos de Publicidad

Medir la efectividad de la publicidad es un problema difícil y que prácticamente no tiene solución. Los esfuerzos para medir la publicidad se han visto obstaculizados por varios problemas de cierta magnitud.

Primero. La efectividad de la publicidad varía bajo distintas condiciones económicas y a diferentes niveles de operación.

Segundo. Existe un intervalo de tiempo entre la incurrencia de la publicidad y el efecto.

Tercero. El impacto de la publicidad sobre las compras no puede separarse fácilmente de otras influencias, tales como otros métodos de venta, estabilidad en el poder adquisitivo, posibles alternativas para efectuar gastos, actuación de los competidores.

Cuatro. La publicidad puede causar simples cambios en la oportunidad de las compras, más bien que crear una nueva demanda por el producto.

Frecuentemente se aplica el criterio para estimar el número de compradores potenciales u los que se puede llegar.

En teoría, el único modo correcto de establecer el presupuesto de publicidad, es relacionándolo con el ingreso incremental derivado de los gastos efectuados para la publicidad.

Desafortunadamente los resultados de la publicidad generalmente no pueden evaluarse con suficiente exactitud como para que este método constituya un procedimiento práctico.

¿Entonces qué pueden hacer los ejecutivos de finanzas para tomar una decisión con respecto al presupuesto de gastos de publicidad ?

Sin lugar a dudas, el criterio intuitivo es un factor importante, en ciertas empresas existe una tendencia a utilizar la publicidad como regulador de los gastos generales, reduciéndola en las épocas malas y aumentándola cuando la situación del volumen de ventas y de las utilidades es más satisfactoria.

Es éste evidentemente un proceso ilógico y nada pertinente, lo que conviene es que la publicidad ocupe el lugar que le corresponde dentro del plan de utilidades.

#### Descuentos sobre ventas

Por determinadas razones, los descuentos son una fuente de problemas al realizar el pronóstico de ventas y los costos inherentes.

En algunas empresas no está definido sistemáticamente el plan de descuentos, sino que se basa en la respuesta a las presiones de los distintos clientes.

Si el Departamento de Ventas puede actuar con libertad en la concesión de descuentos cuando los pedidos son difíciles de conseguir, los niveles de descuentos tienden a elevarse.

Cuando sucede lo contrario, el sistema de descuentos está relacionado estrictamente con factores específicos, tales como el volumen del pedido o el volumen total, entonces es más probable que el costo de descuentos varíe de una forma que sea predecible a través del volumen de ventas.

El examen cuidadoso del sistema de descuentos, es necesario cuando se está preparando el plan de utilidades.

#### El Desarrollo de Productos

Dependiendo del pronóstico de ventas y de la historia de la empresa, será posible estimar el ciclo de vida probable de los productos que se están manufacturando normalmente.

Si representamos en una gráfica el volumen de ventas que se ha pronosticado para esos productos, el resultado se parecerá seguramente a la curva inferior que se ve en la figura siguiente :

Donde el volumen de ventas aumenta en el principio y alcanza una cima y posteriormente comienza a declinar. La línea superior de la gráfica que -- es el pronóstico total de las ventas, solamente podrá alcanzarse desarrollando nuevos productos para sustituir y complementar a los existentes. La diferencia entre ambas líneas es el hueco que deberá cubrirse mediante el desarrollo de nuevos productos, una vez concluido su desarrollo en teoría, es posible deducir el alcance de los recursos que deben aplicarse y calcular los costos operativos del departamento de investigación.

Cuando la empresa suministra un servicio en lugar de un producto, se aplica la misma consideración (porque los servicios al igual que los productos, tienen normalmente un ciclo de vida limitado).

#### Presupuesto de Gastos Generales

Una vez que los requisitos de comercialización de manufactura y de desarrollo de nuevos productos han sido evaluados en términos de ingresos, costos directos, gastos generales fijos y variables y necesidades de capital. Entonces es posible estimar las necesidades administrativas de apoyo, tales como las relativas a la dirección de personal y finanzas, en estos departamentos los gastos suelen ser básicamente fijos, por tanto, son relativamente fáciles de estimar y no están sometidos a variaciones inesperadas.

#### Flujo de Efectivo

En cada una de las áreas funcionales es necesario estimar el importe de capital que se requerirá para adquirir el activo fijo adicional, así como para mantener un nivel de inventarios, productos en desarrollo y otros elementos del activo circulante de la empresa.



Este propósito de capital, combinado con las previsiones de pérdidas y ganancias, permite preparar el pronóstico del flujo de efectivo. Dicho pronóstico puede revelar que el autofinanciamiento es suficiente para la aplicación considerada o por el contrario, revelará la necesidad de fondos adicionales, en cuyo caso hay que decidir la forma en que deben obtenerse dichos fondos, así como la evaluación de su costo, de manera que dicho costo pueda incluirse en el plan de utilidades.

### 3.5 El Plan de Utilidades

Todos los pronósticos anteriores pueden combinarse para formar un pronóstico de utilidades. Es posible que éste indique un nivel de utilidades que se considere adecuado, si no es así, el ejecutivo de finanzas tendrá que reexaminar cada parte del pronóstico, a fin de corregir las cifras y obtener un resultado más satisfactorio.

Desde el punto de vista de la evaluación del potencial de utilidades, se trata de un asunto de suma importancia, porque si el pronóstico se basó originalmente en la mejor información disponible, no será posible modificarlo sin cambios radicales en la política.

#### Contenido del Plan de Utilidades

Como mínimo, el plan de utilidades contendrá normalmente :

- a). Un pronóstico de ventas para los distintos mercados y líneas de productos.
- b). Un pronóstico de los gastos de venta
- c). Un programa de manufacturación con su respectivo pronóstico de los costos de materia prima, mano de obra y otros costos variables.

- d). Un pronóstico de los gastos generales por departamento
- e). La evaluación de las necesidades de nuevos productos
- f). Un presupuesto del costo de desarrollo de nuevos productos
- g). Un presupuesto de capital

Todos los incisos anteriores se resumen como sigue :

1. Pronóstico de Utilidades
2. Pronóstico de las necesidades de capital
3. Pronóstico del flujo de efectivo

Aunque hemos partido de la idea de un programa secuencial, en práctica las cosas no son tan sencillas, la retroinformación de un plan a otro es importante, por ejemplo, el plan de mercadotecnia debe tener en cuenta la capacidad de desarrollo de nuevos productos de la empresa y los productos que ya se están desarrollando, estos aspectos influirán en la capacidad manufacturera de la empresa y la rapidez con que es posible desarrollar tales recursos de manufactura. Existen muchas interacciones de este tipo, de tal forma que aunque los pronósticos dan comienzo generalmente con el mercado y continúan en una secuencia lógica, el proceso es reiterativo y son frecuentes las interacciones y retroinformaciones entre las diversas fases de la elaboración del plan de utilidades.

CAPITULO IV RECURSOS CONDICIONALES PARA LA PLANEACION  
FINANCIERA

- 4.1 PROBABILIDAD DE RESULTADOS
- 4.2 LA MERCADOTECNIA Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.
- 4.3 LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
  - 4.3.1 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
  - 4.3.2 INFORMACION PROPORCIONADA POR LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.
  - 4.3.3 GUIA PARA LA SFLECCION DE PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.
  - 4.3.4 INFORMACION PERTINENTE COMO UNA NECESIDAD BASICA.
- 4.4 POLITICA DE PRECIOS, REDUCCION DE COSTOS Y MOTIVACION.
  - 4.4.1 POLITICA DE PRECIOS
  - 4.4.2 LOS PLANTEAMIENTOS MAS COMUNES EN LA FIJACION DE PRECIOS.
  - 4.4.3 FIJACION DE PRECIOS PARA MAXIMOS BENEFICIOS
  - 4.4.4 MOTIVACION EN CUANTO A LA FIJACION DE PRECIOS
- 4.5 INFORMACION A LA ALTA GERENCIA Y TECNICAS DE PLANEACION Y CONTROL.
  - 4.5.1 PLANEACION DE PROYECTOS, ANALISIS DEL CAMINO CRITICO .
  - 4.5.2 CONCLUSIONES

## CAPITULO IV

## RECURSOS CONDICIONALES PARA LA PLANEACION FINANCIERA

## 4.1 PROBABILIDAD DE RESULTADOS

No es difícil realizar un plan de utilidades que nos muestra resultados satisfactorios, sin embargo, lograr el resultado en la práctica es hablar de otra cuestión.

Por ejemplo, supongamos que una empresa establece sus planes a largo plazo, indicando que se obtendrá un resultado satisfactorio, teniendo el pronóstico de ventas una base sólida, ofreciendo además una superación de la manufactura de productos.

Sin embargo, todos estos resultados pueden ser un fracaso total, lo cual en la actualidad es común ver por lo que cualquier gerente que haya conocido o vivido estas situaciones en unos planes bien fundados aparentemente no han llegado a feliz término por las cuestiones variantes, tanto de carácter interno como externo.

Entre las variantes que pueden llevar al fracaso a una empresa no obstante de ser una hipótesis básica en la que descansaban los planes éstos resultaban inválidos por: La evaluación de mercado no era real o quizás no se pudieron hacer las reducciones del costo del producto, debido a dificultades laborales o a presiones inflacionarias, o hubo un nuevo producto que no resultó como estaba previsto, o que no funcionó adecuadamente una vez puesto en servicio, o quizás el pronóstico fue demasiado optimista. Se puede decir también que las hipótesis fueron básicamente correctas, pero que las deducciones hechas partiendo de las mismas, no fueron válidas, por ejemplo, una empresa considera preocupante la contaminación ambiental, por lo que se crea un

*incinerador de los desperdicios domésticos que a través de la necesidad se puede aceptar con facilidad, sin embargo otra empresa crea el mismo producto, pero además ofrece que la incineración creará la recuperación de materiales o de energía valiosa.*

*Otra posibilidad es la de que la hipótesis sea correcta y la estrategia se haya deducido correctamente, pero la calidad de la ejecución sea inadecuada.*

*Concretemos que todo plan de futuro implica desarrollar nuevas gamas de productos, cambiar nuevos métodos de comercialización, contratar nuevos agentes, desarrollar nuevos métodos de distribución, etc., se tendrá que modificar la organización a fin de poder realizar bien las nuevas tareas, además será preciso planear y construir nuevas instalaciones. Todas las actividades antes mencionadas, dependen no solamente de una calidad del plan, sino también de la calidad de ejecución.*

*Es preciso identificar que para el éxito de un plan de empresa estriba éste en la aportación que realice la dirección de la misma, en especial:*

- 1. Capacidad de preparar planes de detalle interrelacionados*
- 2. Habilidad para controlar los resultados con relación a los planes*
- 3. Capacidad para superar la resistencia que se producirá inevitablemente cuando exista una desviación considerable, con relación a la práctica habitual.*
- 4. Correcta estimación del ritmo de cambio que puede lograrse en una organización.*
- 5. Determinación para realizar los planes, sean cuales sean los obstáculos que surjan y flexibilidad para modificarlos cuando la base resulte ser equivocada.*

## PLANEACION DE DETALLE

Por la misma necesidad, los planes generales están expresados en términos generales, por lo que tomar una adopción respecto a un plan de estrategia comercial, puede sonar muy ventajoso, pero al tomar la decisión, el tiempo de ejecución puede estar lejano y poner fácilmente en práctica problemas que se presenten como cuestiones de detalle.

Se puede advertir que los problemas empiezan cuando la planeación se convierte en detalle, ya que esto presenta asignar su función a cada una de las personas implicadas en el plan, llevando consigo el desembolso de determinadas sumas de dinero.

Para ejemplificar este punto, supongamos que una empresa manufacturera decide cerrar una de sus fábricas y trasladar el equipo a otra, beneficiándose quizás de la economía de espacio resultante de la mayor eficiencia de los procedimientos. No es difícil mostrar que existe espacio disponible en una fábrica para toda la producción necesaria, calcular el dinero que se ahorra cerrando una de ellas y elegir en ambas, quizás solamente una de ellas es lo bastante grande para la producción combinada o quizás hay diferencias en la disponibilidad de mano de obra en las restantes zonas.

Por consiguiente el tomar la decisión se muestra fácil. Sin embargo, la planeación de detalle puede mostrar una dificultad mayor, ya que deben tomarse en cuenta factores, tales como: El traslado puede llevarse varios meses, no se puede interrumpir el servicio a clientes, quizás obligue a la subcontratación durante el período de traslado, obteniendo además sus limitaciones, este hecho, ya que se refiere a un corto tiempo y no hay disponibilidad del personal por su poco tiempo de duración, otra medida que puede tomarse es la de acumular inventarios para cubrir las demandas, pero presenta

el problema de conocer las variaciones de mercado.

En resumen, creemos que una planeación general no presenta mayor dificultad, pero al entrar en detalle se podrá ver claramente todos aquellos factores que hay que tomar en consideración para eliminar una parte de los problemas que se presenten y lograr así un mejor éxito de los planes generales. Por tanto, la base de los buenos resultados se establece en la medida de que se considere a todos aquellos elementos que afecten la empresa y que en ocasiones son difíciles para tomar una decisión al respecto, pero son importantes para la determinación de buenos índices de rentabilidad.

#### Seguimiento y Control

Una vez determinados los planes y hechos los cambios, se tiene que establecer un seguimiento sistemático de cuánto está sucediendo para cerciorarse de que los planes se están cumpliendo y tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones.

Es importante la habilidad para decidir lo que de ser controlado y para tomar oportunas acciones correctivas. El tratar de controlar todo, es una invitación al fracaso debido al sinnúmero de detalles existentes.

En la práctica es conveniente ver una aplicación estricta del control en un principio del proyecto, dejando al final una vigilancia inadecuada ofreciendo desventajas, por lo que la dirección deberá establecer el grado de control necesario estable que se refiere para obtener buenos resultados del proyecto.

#### SUPERACION DE LAS RESISTENCIAS

Es conocido que la puesta en práctica de cualquier plan que lleve al algún cambio, será recibido con resistencia de parte de las personas que se ven afectadas por éstos, el razonamiento de su actitud se debe a inseguridad,

otras quizás tengan buenas razones para su oposición, otras se darán cuenta de que una actuación diferente les ofrecerá mejores oportunidades influyendo en la dirección más favorable para ellos.

Aparte de las observaciones personales a considerar, es también importante ver lo mejor para la empresa, por lo que al establecimiento de un plan se debe de recibir el apoyo de los departamentos que se ven incurridos en éste, ya que sólo ellos conocen las características propias y el alcance que es susceptible de llegar por ellos, ya que no solamente deben basarse en consideraciones personales, sino también en lo más conveniente para la empresa.

Ahora identifiquemos lo que es un gerente, quien con energía y poder se abre paso "por la fuerza", a éste siempre se le presentará la negativa en lo referente al apoyo; sin embargo, el gerente sagaz logrará sus fines a través de la persuasión y la discusión y rara vez tendrá que utilizar los recursos de su autoridad, logrando lógicamente apoyo de los demás directores.

#### *Flexibilidad*

El establecer una meta a alcanzar, sin considerar los cambios tan frecuentes que se presentan en un periodo, pueden llevar al fracaso cualquier objetivo, por lo que es necesario que al vislumbrarse cualquier cambio, se lleven a cabo los ajustes necesarios. Es importante mencionar que tanto demasiada rigidez como flexibilidad, son nocivos a un objetivo, por lo que será necesario ajustar lo más conveniente según sea el caso.

#### *Ritmo de Cambio*

El ritmo de cambio que puede lograrse con éxito en cualquier organización, es relativamente lento, ya que antes que nada es preciso conseguir una aceptación generalizada de la necesidad del cambio o al menos el compromiso de que ésta se pondrá en práctica. Como ya es conocido, no es fácil conven-



cer a todas las personas que se ven implicadas en un plan, pero al menos debe comprometerseles a que desempeñen la parte que les corresponde. El gerente debe discutir y persuadir al personal que va a desarrollar la función, no obstante que esta función le requiera un consumo de tiempo de consideración.

Se estima necesario formar de nuevo a todas las personas implicadas en los cambios y asegurarse de que éstos han sido perfectamente asimilados, también habrá que establecer nuevos nexos organizacionales y relaciones personales. Todo cambio es de suponerse, no se hará enteramente como se había planeado y será necesario modificar algunos planes y posiblemente introducir cambios en las especificaciones de los puestos de trabajo y en la organización.

Una vez introducidos los cambios por completo, éstos se vuelven parte integrante del talento de la empresa y deben ser aceptados por la mayoría de las personas afectadas. Todo esto se produce en mayor o menor grado cualquiera que sea el cambio, entre más importante es éste, más largo es el período entre la discusión inicial y la aceptación final como práctica normal.

Por lo anterior, deducimos que un cambio que sigue a otro demasiado rápido, desubica el patrón normal de trabajo, por lo que los funcionarios de una mejor jerarquía que se ven afectados por éstos, se verán desorientados e incapaces de asimilar los cambios o de preparar a sus subordinados, tratando a la vez de cumplir con la rutina de su trabajo normal. Existe aún otro peligro cuando el cambio es demasiado rápido, ofrece en toda la empresa diferentes formas de actuación que pueden tener que ver poco o nada con los sistemas formales, si algún cambio destruye esos sistemas sin proporcionar un sustituto adecuado, su destrucción puede tener serias consecuencias para el funcionamiento a corto plazo.

Por las razones antes mencionadas, se puede deducir que un cambio de -  
 masiado rápido por deseable que sea en el plano de la lógica, puede hacer -  
 que los resultados decaigan en lugar de mejorar. Un plan de utilidades que  
 exija un cambio rápido en cualquier aspecto, deberá tomarse con mucha reser-  
 va, a no ser que el equipo directivo tenga un talento inusitado y haya mos-  
 trado habilidad para lograr tales ritmos de cambio en el pasado.

#### Competencia de la Dirección

El factor decisivo en todos los asuntos que afectan al logro del ni -  
 vel de utilidades planeado, es la calidad de la dirección, la competencia de  
 decisión, liderazgo y flexibilidad de los gerentes y su actitud para traba -  
 jar juntos como equipo, es lo que realmente decidirá si los planes de la em-  
 presa son realizados con éxito o no, por tanto, la evaluación de la di -  
 rección es el punto central en la evaluación de las utilidades.

Esta evaluación es del orden del enjuiciamiento que se la aplica a los  
 directores involucrados en el plan, comparados con la generalidad de directo-  
 res en situaciones similares y en parte en el estudio de su actuación ante -  
 rior.

Por ejemplo, cuando el plan pide desarrollar una nueva gama de produc-  
 tos, habrá que considerar las cualidades y experiencia general del director -  
 responsable del desarrollo de nuevos productos y evaluar los recursos que tie -  
 ne a su disposición y compararlos con las necesidades de la situación.

Habrá que averiguar por medio de los archivos de la empresa, otros da -  
 tos como:

1. La rapidez con que se han desarrollado nuevos productos en el pa -  
 sado.

2. El cociente de productos afortunados y/o desafortunados
3. La duración de un ciclo típico de desarrollo
4. La porción del volumen actual de ventas que corresponde a productos desarrollados en distintos periodos del pasado.

De esta manera se podrá formar una opinión más acertada de la probabilidad de que el plan actual se haga realidad, utilizando los recursos disponibles.

En otros campos de la dirección también es posible encontrar pruebas de los ritmos pasados de actuación y por consiguiente hacer deducciones acerca de la capacidad de la dirección para lograr el cambio en el futuro.

Es necesario aclarar que si se han producido cambios significativos en la dirección, no será posible hacer deducciones fiables partiendo de resultados pasados, aunque algunas veces la consideración de los logros más relevantes de los directores de otras empresas, pueden ayudar a la evaluación de sus actitudes. Por tanto, un gerente inteligente, organizador y capaz, siempre se encontrará con una forma de éxito considerable en diversas gamas que se le presenten, por lo que su experiencia será un arma que le permita obtener logros en cualquier momento.

Así quien ha dirigido con éxito una empresa de manufacturación de máquinas, herramientas, en pequeñas series, tiene muchas probabilidades de tener éxito también en la dirección de una empresa que produzca mobiliario en grandes series.

Ambas funciones difieren en su planeación y control, pero las actitudes personales del director lo conducirán al éxito, ya que no cambian su operación original, en otro caso, si alguien de producción a ventas, casi es

seguro que su éxito estará condicionado en un porcentaje alto, ya que se requieren actitudes personales diferentes.

Esta diferenciación entre contenido de un trabajo y sus exigencias de tipo personal, es importante. Un cambio en el contenido del trabajo se asimila fácilmente, no sucede lo mismo con los cambios en dichas exigencias, por consiguiente, al considerar la experiencia general de un gerente, el tipo de cambio será tan importante como su magnitud total.

#### 4.2. LA MERCADOTECNIA Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Sabemos que todos los ingresos provienen del mercado, por tanto, la actitud y destreza de la empresa debemos enfocarla a los productos y mercados, éstos a su vez, decisivos en la formulación de nuestro plan de utilidades, es hallar las respuestas correctas, pero ponerlo en práctica es fundamentalmente asunto de los departamentos de mercadotecnia y de diseño de nuevos productos que deben estar íntimamente relacionados.

La mercadotecnia es esencial para que un producto realice totalmente su potencial de ventas y nos proporcione la inteligencia capaz de mantener la sensibilidad y elasticidad de la empresa frente a las fuerzas externas de ella.

Al estudiar los mercados existentes, debe hacerse con personal especializado para ello, ya que el principio fundamental de la mercadotecnia es que los bienes a producir deben satisfacer los deseos del cliente y no simplemente las necesidades del fabricante, porque a veces ocurre que el fabricante no estudia al cliente, pero en la actualidad todo hombre de empresa debe estudiar las necesidades del cliente y éstas deben predominar en los objetivos fundamentales de la empresa, también corren menos riesgos si el

cliente nos expresara claramente sus deseos, pero esto no sucede a menudo, entonces la tarea de la empresa consiste en interpretar los deseos del cliente y a veces anticiparse a ellos a través de la innovación de productos, pero lleva consigo el riesgo de obtener el éxito o fracasar.

Ninguna compañía, por mucha experiencia que tenga, se libra de este riesgo ni siquiera los fabricantes de automóviles más importantes que están en mejores condiciones que ninguna otra compañía de saber que es lo que el cliente quiere, pueden tener la certeza de que un nuevo producto vaya a tener éxito por eso la empresa no ha reflexionado sobre sus objetivos de comercialización, está en su posición vulnerable y es posible que esté avanzando por un callejón sin salida, hacia un sector del mercado que tienda a desaparecer debido a cambios inminentes en las necesidades del cliente o a nuevos descubrimientos tecnológicos.

La estrategia de irrumpir en el mercado con un producto nuevo, requiere de cambios profundos que suelen ser caros y peligrosos y que a veces tardan en producir una rentabilidad que valga la pena, por eso debemos ser prudentes y seguir los movimientos de la competencia en cuanto al diseño de sus productos. Si ellos logran la innovación de un producto tienen que gastar grandes sumas de dinero y si éste tiene éxito, entonces podremos nosotros diseñar un producto similar y adquirir una patente. Esta estrategia es muy conservadora y válida para muchas empresas, ya que nos ahorra dinero en cuanto al diseño de un nuevo producto.

La empresa debe tener un conocimiento profundo, de sus mercados y saber que le compran los clientes. La información del mercado es la información militar y no nos permite desarrollar una buena estrategia de mercado, basada en el conocimiento de los factores que influyen en la decisión de compra del cliente y de lo que los competidores están haciendo o harán pro-

bablemente en el futuro. Estos datos podemos obtenerlos a través de las investigaciones de mercado, por investigaciones de despacho o a través de la información directa del cliente. Esta información de mercado es fundamental para los planes mercadotécnicos de la empresa y por consiguiente, para el plan de utilidades.

No es posible clasificar estos factores en un orden preciso pero si podemos considerar algunos como más seguros que otros, por ejemplo, entre los que tienen una vida relativamente corta, tenemos a los juguetes y artículos de vestir de moda, otros tienen una vida más prolongada como los automóviles, por eso es importante conocer el ciclo vital de un producto y la etapa en que se encuentra considerado en un momento dado, podemos sustituirlo por otro producto que esté más acorde con la empresa, la lealtad de los clientes y otras características similares útiles para inclinar la balanza entre productos o servicios competitivos, pero pueden ser factores efímeros si realmente se consideran como ventajas capaces de mantener a los clientes.

Los productos podemos clasificarlos en tres grandes categorías: bienes de consumo, bienes de consumo directo, y bienes de equipo. Por tanto habrá representantes de ventas que emplearemos en las tres categorías, pero cada una tendrá una importancia distinta.

En ciertos casos la publicidad será un complemento del esfuerzo de los representantes de ventas y en otros el énfasis se pondrá en la publicidad y los representantes tendrán menos importancia.

Algunas empresas emplean representantes de ventas sin conocimientos técnicos, mientras que otros emplean técnicos o ingenieros en ventas, pero las exigencias del producto y del mercado, según la interpretación de la em -

presa, determinan el modo de actuar.

La interpretación de las exigencias de un producto y la decisión acerca de los métodos más adecuados de ventas, no son fáciles ya que la mercadotecnia, al contrario de otras funciones, cuenta con pocas directrices o líneas de acción establecidas. Sin embargo, es de esperar que el representante técnico del futuro difiera del de hoy en el cual sus funciones y su enfoque, no se limite a representar a la empresa ante el cliente, sino que sea los ojos y oídos de la empresa.

También debe prepararse para informar acerca de todo lo que sucede en su zona sobre nuestra empresa y entender de encuestas de mercado, aceptación del producto y participación en el mercado, actuación y resultados de los competidores, situación del mercado y de los productos. Con esta información la dirección de ventas será más eficaz y se guiará por hechos y no por opiniones.

Hoy en día la mayoría de las compañías debe considerar los siguientes puntos :

- A). Cuota anual para cada representante de Ventas.- Se hará normalmente en un marco de un presupuesto anual de ventas de la empresa. Los resultados del representante se medirán mensualmente comparando los pedidos obtenidos en su zona con su cuota de ventas.
- B). Atención principal al cliente importante.- No es raro que en muchas compañías acerca del 20% de los clientes efectúen alrededor del 80% del total de ventas.

Las visitas del representante al cliente importante, tienen que complementarse con la visita periódica, una o dos veces al año del director de

zona o del jefe de ventas.

- C). *Fichas de archivo de clientes.*- Una ficha de archivo para cada - cliente o por lo menos para cada cliente importante que muestre el historial de ventas y la fecha de cada visita del representante. Algunas empresas tienen establecida la revisión trimestral - del archivo de ventas anotando cualquier descenso pronunciado para tomar las medidas oportunas.
- D). *Cálculo del número necesario de representantes de ventas.*-Algunas empresas quizás las menos, se basan en la apreciación directa, se hace una estimación de número de clientes actuales y potenciales de cada zona. Se clasifican en tres o cuatro grupos según las ventas actuales o potenciales y la frecuencia de visitas decidida por cada grupo, por ejemplo, mensual, trimestral o semestralmente. El número de visitas que hace normalmente un representante y el de las visitas que hay que hacer, permiten calcular el número de representantes necesarios.
- E). *Archivo de visitas realizadas.*- Se lleva un archivo de las visitas realizadas por cada representante. Se puede preparar un reporte mensual del número de visitas por representantes y del costo por visita u otros datos de interés.

A continuación estudiaremos la forma de pronosticar el desarrollo del mercado. Esta es una cuestión muy importante, ya que el pronóstico de ventas es el fundamento de todos los presupuestos de la empresa. En algunas empresas se prepara simplemente añadiendo un porcentaje al volumen real de ventas del año anterior y tratando después de justificarlo mediante hipótesis concernientes al mercado, otros comienzan con las expectativas de las utilidades, calculando después el volumen de ventas necesario para hacer realidad aquellas y tratando el resultado como un pronóstico de ventas. La única forma sa



atisfactoria de preparar un pronóstico de ventas, consiste en reunir suficiente información sobre el mercado para comprender las formas que operan en el mismo y juzgar su probable efecto en los próximos años y después evaluar el efecto de las iniciativas de la empresa, destinadas a mantener o mejorar su posición en determinados sectores del mercado. Ahora veamos los datos de control con que debe disponer el ejecutivo de mercadotecnia.

1. Ventas por zonas
2. Ventas por grupos de productos
3. Margen bruto de utilidades de cada grupo de productos
4. Costos de ventas distribuidos por categorías

Estos son los requisitos básicos, pero en algunas empresas pueden usar otras informaciones que tengan la misma importancia. Esta información es sumamente necesaria a fin de confirmar si las tendencias actuales son o no satisfactorias.

Métodos de distribución de mercancías.- Si la empresa controla ya sus propias redes de distribución, su volumen de ventas no estará sujeto a fluctuaciones causadas por las decisiones de los intermediarios y tendremos que conceder mayor credibilidad al pronóstico de ventas, pero cuando la compañía vende sus productos a través de distribuidores intermedios, habrá que examinar la seguridad de la distribución y evitar que nuestros distribuidores acudan a otros distribuidores para surtirse de productos similares a los nuestros, además, si la compañía invirtió grandes sumas de dinero en publicidad directa creando así una gran fuerza de distribución a través de la demanda de los clientes, es necesario que el vendedor sustituya nuestro producto por otro en la fase final de la venta, por lo que la empresa no será tan vulnerable a las decisiones de los distribuidores.

### Desarrollo de Nuevos Productos

Las innovaciones tecnológicas y la competencia creciente, exigen el desarrollo de nuevos productos. Todo nuevo producto comprende una serie de fases relativamente fáciles de definir y que permiten seguir el proceso para comprobar que el producto o proceso cumple las especificaciones previstas, tanto en términos de rendimiento como de costo. Este seguimiento evitará que los nuevos productos en desarrollo, se alejen del diseño original y resulten demasiados caros y complejos, además deben de satisfacer los requisitos esenciales de rendimiento. El punto de vista mercadotécnico es esencial, pero desde el principio debemos buscar las opiniones del equipo de producción, ingeniería, costos, compras, control de calidad y proyectos, cualquier idea que aporten estas áreas sobre el diseño del producto, será de gran utilidad y tendrá más posibilidades de iniciar su vida con bajos costos, facilidad de manufacturación, fiabilidad y duración.

Debemos diseñar nuestro producto con componentes adecuados para evitar fallas prematuras en el mismo, porque de lo contrario, el cliente estará insatisfecho, los productos y la empresa caerán en descrédito.

Sucede en ocasiones que se desarrolla un producto técnicamente muy interesante, pero más elaborado de lo que el cliente realmente requiere y entonces resulta demasiado caro para alcanzar la cuota de mercado planeada.

Las empresas más destacadas siguen los costos en todas las fases del desarrollo para cerciorarse de que el costo final del producto estará en línea con la especificación original, también debemos controlar las características de rendimiento del producto y vigilar que se le incorporen sólo las nuevas mejoras que ofrecen un beneficio apreciable al cliente.

Cuando nuestra empresa carece de diseños de productos propios nos ve-

mos obligados a fabricar productos ya patentados, entonces la mejor alternativa es utilizar productos patentados que han sido diseñados en el extranjero, porque si utilizamos patentes de productos nacionales, diseñados por la competencia entonces nuestra empresa será vulnerable y no podremos reforzar -- sanamente nuestro margen bruto de utilidades.

Es necesario examinar al detalle al alcance de los recursos con que cuenta la empresa para el desarrollo de nuevos productos y determinar si son adecuados para respaldar la creación de éstos, por ejemplo si reclutamos nuevos diseñadores, el proceso de selección nos puede llevar meses e incluso -- una vez que los nuevos colaboradores han sido contratados, necesitarán tiem- po para conocer suficientemente la empresa y empezar los nuevos diseños.

Por consiguiente, hay que procurar que los programas de renovación de productos no impliquen recursos superiores a los disponibles, porque si no -- contamos con recursos para el desarrollo de nuevos productos, entonces debe -- mos mejorar los productos existentes durante el tiempo que sea necesario, -- mientras se prepara más el personal y las instalaciones necesarias para el -- diseño de nuevos productos.

#### 4.3. La Contabilidad Administrativa

La contabilidad administrativa debe su destacada posición actual a varios factores, pero seguramente dos de los principales son que actúa en un contexto de gran importancia para la dirección--ingresos, gastos y utilida -- des que puede presentar hechos muy diversos en forma conjunta, ya que a me -- nudo los términos financieros son en general el único medio de expresar y re- lacionar distintas variables.

La contabilidad administrativa actúa en tres dimensiones :

En el pasado, dando informe histórico de utilidades, el presente, con-

trolando la eficiencia de la explotación, en el futuro mediante la planeación de los objetivos y el control presupuestario.

La función principal de la contabilidad administrativa es la preparación de estados financieros y la información de costos para la toma de decisiones por la dirección. Sus demás funciones se resumen de la siguiente forma :

1. Elaborar periódicamente balances y estados de utilidades
2. Auxiliar a la dirección en el desarrollo de políticas de productos y estructuras de precios de venta.
3. Auxiliar a la dirección en la fijación de objetivos empresariales por medio de planes a corto y a largo plazo.
4. Elaborar estados comparativos para medir la eficiencia de la explotación.

De lo anterior se deduce que la contabilidad administrativa es indispensable a la dirección para conocer y comprender a la empresa y para determinar su futuro.

Su función es " traducir " información y hechos a números. En su mayor parte se ocupa de "comparaciones" y de la elaboración de estados financieros, información de costos para mostrar los resultados obtenidos frente a las normas fijadas. Las políticas, actitudes y acciones de la dirección, condicionan en gran parte su eficacia. Una dirección dinámica creará las condiciones adecuadas para obtener las máximas ventajas de la contabilidad administrativa, asegurará que se establezcan normas de rendimiento siempre que sea posible y los objetivos que planeen de manera objetiva se definan claramente.

En general, hay dos tipos de normas de rendimiento; las de rendimiento propiamente dichas y las operativas, juntas constituyen una medida de conjunto de rendimiento de la empresa.

Las normas de rendimiento suelen ser de duración bastante larga y cambian sólo cuando cambia el método de producción o cuando se vuelve a diseñar el producto. Las normas operativas, por el contrario, suelen ser de corta duración, normalmente son determinadas por los presupuestos y se cambian o se revisan al final de cada período presupuestado.

#### 4.3.1 Objetivos de la Contabilidad Administrativa

El sistema contable es el principal sistema formal de información en casi todas las organizaciones. Un sistema efectivo de información contable proporciona información para dos amplios fines :

- a). Información Interna a los responsables de tomar decisiones, planear y controlar las operaciones usuales y elaborar planes a largo plazo.
- b). Información externa para accionistas, gobierno y terceras personas.

La gerencia y los sectores externos comparten el interés en estos dos fines, pero el énfasis de la contabilidad financiera y de la contabilidad administrativa difieren. La contabilidad financiera persigue principalmente el segundo fin y tradicionalmente el segundo fin y ha estado orientada hacia los aspectos históricos de responsabilidad en la información externa. El aspecto que distingue a la contabilidad administrativa, es el énfasis en el primer fin.

La tarea de satisfacer ambas, la demanda interna y externa, resulta sumamente difícil. Los sistemas convencionales de contabilidad han pretendido crear en respuesta primordialmente a las exigencias externas. La contabilidad administrativa, por su parte, procura implantar un sistema más balanceado con una perspectiva de múltiples metas. El problema al que se enfrenta la contabilidad administrativa puede ser definido de la siguiente manera: "Muy poca gente en la comunidad empresarial, ha tenido la oportunidad de reflexionar en la forma en que el modelo contable se ha desarrollado, inicialmente como un elemento útil en la detección de fraudes y en la medición de las responsabilidades fiscales, se ha utilizado en forma gradual como una fuente de información general. Habiéndose acostumbrado a la información presentada bajo esta forma, la comunidad empresarial ha adaptado sus conceptos y patrones de pensamiento y comunicación a dicho modelo, en vez de adaptar la información a sus necesidades y requerimientos. Al sugerirse el proceso contrario tal y como actualmente es, no sólo lógicamente sino también económicamente posible, cabe esperar una verdadera resistencia y verdadero rechazo a abandonar dicho papel de conducta que está apoyado en un largo historial de trabajo aparentemente eficaz".

Un sistema de planeación y control contable administrativo debe ser diseñado a efecto de estimular y ayudar a los ejecutivos en la búsqueda y selección de metas a corto y a largo plazo, elaborar planes para alcanzar dichas metas, implementar los planes, evaluar la actuación, realzar las desviaciones incurridas, investigar las causas de las desviaciones, volver a seleccionar las metas y así sucesivamente. La contabilidad administrativa está relacionada con la acumulación, clasificación e interpretación del costo, así como con otra información que induce y ayuda al ejecutivo individual a cumplir con los objetivos fijados implícita o explícitamente por la alta ge-

rencia.

#### 4.3.2 Información Proporcionada por la Contabilidad Administrativa

Los desarrollos contemporáneos en equipos para el proceso de datos, - han hecho posible obtener y procesar datos y cantidades inimaginables. Simultaneamente, un sistema de obtención y proceso de datos no es un sistema de - información gerencial, salvo que esté planeado para producir información que pueda y vaya a ser utilizada.

Para ser útiles los datos contables deben ser pertinentes a los propósitos de sus receptores. En consecuencia, el diseño de un sistema de información contable administrativo implica inicialmente la identificación de los - problemas a los que se enfrentan los gerentes y el uso que se da a la información contable en la solución de dichos problemas dado que :

" La contabilidad es un arte creado por el hombre, diseñado para ayudar a los hombres en la consecución y realización de ciertos propósitos".

" No existe separada de determinados fines humanos y no tiene sentido - salvo que se enfoque desde el punto de vista de los fines administrativos a realizar ".

Tres preguntas básicas pueden plantearse a las que diferentes tipos - de información deben ayudar a contestar :

- ¿ Lo estoy haciendo bien o mal ?
- ¿ Qué problemas debo considerar ?
- De las diferentes formas de realizar el trabajo, ¿Cuál es la mejor ?

Preguntas afines podrán integrarse a estos tipos, por lo que cada grupo se identificará como :

- Preguntas relativas a calificar y registrar la actuación
- Preguntas referentes a dirigir la atención
- Preguntas relativas a resolver problemas

El empleo de datos para registrar y dirigir la atención está íntima - mente relacionado. Los mismos datos pueden servir en función de calificar y registrar, por ejemplo, muchos sistemas de contabilidad proporcionan informes de actuación a través de los cuales los resultados actuales son comparados con presupuestos predeterminados o estándares. Dichos informes de actuación a menudo sirven para contestar preguntas a calificación y dirección de la atención en forma simultánea.

Asimismo "los resultados actuales" recolectados pueden satisfacer no - sólo motivos de control, sino también los propósitos tradicionales de la con - tabilidad financiera.

Los datos para solución de problemas pueden ser usados como ayuda en - decisiones especiales no recurrentes y en planes a largo plazo.

Los problemas incluirían problemas de fabricar o comprar, reemplazo - de equipo, descontinuar productos etc., estas decisiones con frecuencia re - quieren del consejo experimentado de especialistas como ingenieros, indus - triales, contadores de presupuestos, estadísticos, etc.

Una vez que los usos gerenciales para los datos contables han sido - identificados, el siguiente paso es describir la clase de datos pertinentes a cada uno de esos usos. En adelante utilizaremos conceptos para designar - impresiones mentales asociados con términos contables como entidad, período, costo, ingreso y utilidad. Consecuentemente, ciertos conceptos del costo son pertinentes a un propósito, tal como la planeación de utilidades, pero no -



importantes con un propósito diferente, como sería informar sobre resultados después de los hechos.

Conceptos claramente definidos son esenciales, dado que describen lo que el contador debe procurar medir y es capaz de diferenciar entre lo que debe ser incluido en un informe y lo que es ajeno al propósito hacia el cual se destinan los datos.

Un sistema moderno de contabilidad produce datos para una gran variedad de fines y existen las correspondientes entidades representadas por responsabilidades para el control administrativo, proyectos, productos y mercados para la planeación de utilidades, entidades legales para la propiedad de los activos y para efectos fiscales, etc. Dado que la entidad contable es la unidad para la cual se llevan cuentas, una definición precisa de la entidad pertinente es la indicación básica para determinar qué datos admitir y cuáles excluir de las cuentas e informes específicos.

#### 4.3.3 Guía para la Selección de Procedimientos de Contabilidad Administrativa

Entre algunos de los aspectos a considerar como guías en cuanto a seleccionar las prácticas adecuadas de contabilidad administrativa, se pueden enunciar las siguientes :

- a). Información pertinente como una necesidad básica
- b). Fines para las operaciones de planeación y control
- c). Ajustes entre el sistema y la organización: Areas de responsabilidad.
- d). Armonía de los objetivos
- e). Importancia de la exactitud: La función de llevar registros
- f). Aceptabilidad de las metas: La función de interpretación

- g). El control de las partidas: Patrones de conducta del costo
- h). Objetivos de la planeación a largo plazo
- i). Importancia de los datos para decisiones especiales
- j). Conflicto entre conceptos y propósitos
- k). Comportamiento del costo y la comunicación general

#### 4.3.4 Información Pertinente como una necesidad Básica

Es preciso que el contador administrativo elabore una serie de guías - que le ayuden a seleccionar procedimientos entre las numerosas alternativas. Estas guías proporcionan la seguridad de que los procedimientos escogidos - suministrarán datos pertinentes a los propósitos del receptor. Cualquier - guía, por consiguiente, debe estar relacionada con el concepto de relevancia o de pertinencia, dado que la reunión e interpretación de datos pertinentes, es la principal tarea de quien ejerce la contabilidad administrativa.

Los datos pertinentes pueden ser definidos en forma amplia, como aquellos que conducen a la mejor decisión. La diferencia entre pertinente y exacto, debe tenerse siempre presente. En forma ideal, los datos de la contabilidad administrativa deben ser pertinentes (válidos, relevantes) y exactos (precisos).

Pese a todo, las cifras podrán ser precisas pero irrelevantes, o imprecisas pero relevantes. La relevancia (pertinencia) es básica en la contabilidad administrativa, en cambio la exactitud, si bien siempre es deseable y con frecuencia de mucha importancia, constituye sólo un subjetivo de cualquier enfoque conceptual de obtención de datos para planeación y control.

### *Preguntas Claves en Relación con el Objetivo de Planeación y Control*

*Dirigir la atención, proporcionar indicios, preguntas en forma pertinente, inducir la conducta deseada, son las principales tareas de la contabilidad para la planeación y el control de las operaciones. El papel que desempeña el contador, incluye el registro de calificaciones y la dirección de la atención.*

*Un sistema efectivo de la contabilidad administrativa, está dirigido a proporcionar informes sobre una base altamente selectiva, relevancia que con frecuencia desplaza a la exactitud de dichas áreas.*

*Esta noción proporciona el elemento fundamental en la elaboración de reglas para el propósito de planear y controlar operaciones actuales. Las preguntas lógicas a formular son :*

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización como un todo ?*
- ¿Quiénes son los funcionarios responsables de buscar dichos objetivos?*
- ¿Cuáles son sus áreas de responsabilidad*
- ¿Qué datos se les pueden proporcionar para ayudarlos a tomar decisiones individuales que armonicen con los objetivos generales de la empresa ?*

*El sistema contable debe reflejar en forma coordinada los planes y acciones de todos los centros de responsabilidad en la organización. Esta idea se implementa en gran escala bajo la forma conocida como contabilidad por áreas de responsabilidad, contabilidad de los beneficios o contabilidad de actividades.*

### *Armonía de los Objetivos*

*La filosofía a seguir en este concepto es : "Estudie y determine las*

necesidades individuales de cada gerente en relación con su área de responsabilidad y los objetivos de la organización en conjunto".

El uso exitoso de presupuestos, estándares y otros procedimientos de medición es en gran parte de su valor como medios de motivación, como mecanismos que influirán en gerentes y subordinados para actuar de acuerdo con los deseos de la alta gerencia.

Por tanto, es necesario apegarse a tres reglas básicas para el trabajo de la contabilidad administrativa :

- Los datos sobre resultados deben ser precisos
- Los presupuestos y los estándares deben ser comprendidos y aceptados como razonablemente obtenibles.
- La base para juzgar la actuación debe ser controlable por el receptor.

#### Importancia de la Exactitud : Función de llevar Registros

El éxito es la función de llevar registros en la contabilidad administrativa, depende primordialmente de la exactitud con que la información se presente.

La literatura existente en las prácticas actuales, se caracteriza por una variedad de enfoques y de esfuerzos destinados a satisfacer necesidades específicas.

La aplicación correcta del análisis del costo relevante, las técnicas de flujos de fondos descontados y la teoría de la probabilidad de estadísticas, resultarán útiles en la inteligente toma de decisiones. Todas estas técnicas caen dentro del dominio de la función de solución de problemas de la contabilidad administrativa.

### *Importancia de los Datos para Decisiones Especiales*

*El aislamiento y medición de las partidas relevantes, son los aspectos que constituyen el punto más importante en el área de las decisiones especiales. La toma de decisiones hace la selección entre alternativas diferentes, las que siempre ocurren en el futuro, para ser relevante a dichos propósitos, la información debe dar datos futuros esperados. Sin embargo, no todos los datos futuros son relevantes, sino únicamente aquellos que sean diferentes bajo las alternativas consideradas.*

### *Conflicto entre Concepto y Propósitos*

*Las prácticas contables convencionales no han sido diseñadas para las necesidades de los procesos específicos de toma de decisiones, consecuentemente surge un claro conflicto entre los conceptos y el propósito al cual se destinan.*

### *Comportamiento del Costo y Comunicación General*

*La necesidad de conocer el comportamiento del costo incluye todas las funciones de la contabilidad administrativa, por tanto, al mismo tiempo que reconoce la importancia de la contabilidad de costos para acumular costos a los productos, al contador gerencial está preocupado por multitud de conceptos del costo. Reconoce que un sólo concepto del costo no es pertinente para todos los usos. Tiene lo que podríamos llamar un punto de vista sobre costos relevantes.*

### *Aceptabilidad de las Metas: Función de Interpretación*

*Llevar registros es esencial para la acumulación de costos, pero dirigir la atención es la base para aumentar el aprecio gerencial en la función contable. El papel del contador como asesor técnico, incluye ser un director*

de atención (intérprete y analista) y un tenedor de registros (acumulador de costos o informador). No obstante estos dos, papeles con frecuencia se enfrentan, por consiguiente el departamento de contabilidad debe separar las funciones de dirección de la atención de las tenedurías de libros y registros. De lo contrario, la rutina diaria desplazará a la dirección de la atención y lo más probable es que la oraque, si no es que la anula por completo.

Los papeles de dirección de la atención, deben ser desempeñados por los contadores más experimentados y capaces que pueden hablar y comprender el lenguaje gerencial, es decir, aquellas personas que desarrollará el puesto de contralor.

*Contabilidad de las Partidas: Importancia de los Patrones de Comportamiento del Costo.*

Los contadores gerenciales están conscientes de la deseabilidad de diferenciar entre partidas controlables en un informe de actuación.

Esta idea fundamental de que los individuos deben ser responsabilizados de los costos sujetos a su control personal, es conceptualmente atractiva y funciona de acuerdo a las siguientes guías :

- Si la persona tiene autoridad sobre la adquisición y el uso de bienes, deberá hacersele responsable del costo de dichas partidas.
- Si la persona puede en forma significativa influir en el monto del costo mediante su propia actuación, deberá responsabilizarse de dichos costos.
- Aún en caso de que la persona no puede influir en el monto del costo, se le hará responsable de aquellas partidas con las cuales la administración quiera que se preocupe, a fin de que ayude a influir sobre los responsables.

**OBJETIVOS DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO : NECESIDADES DE UN ENFOQUE GLOBAL**

*La contabilidad administrativa tiene una necesidad claramente definida para un enfoque general de los procedimientos para el propósito de tomar decisiones especiales.*

**SELECCION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

*El Jefe de un Departamento de Contabilidad Administrativa tiene responsabilidad primordial para seleccionar las prácticas y procedimientos de este tipo de contabilidad de la organización.*

*El principal riesgo reside en la tendencia a imponer una muestra conocida de un Sistema de Contabilidad Administrativa en una organización, sin hacer una severa evaluación de las necesidades primordiales de dicha organización y sus funciones.*

#### 4.4 POLITICA DE PRECIOS, REDUCCION DE COSTOS Y MOTIVACION

##### 4.4.1 Política de Precios

Los precios de venta ejercen un efecto directo y mayor que casi todos - los demás factores variables sobre la producción.

Las modificaciones de los precios producen sus efectos rápidamente en la mayoría de las empresas a los pocos meses después de la modificación. Incluso en las empresas del sector productivo en las que la escala temporal es más amplia, los cambios en los precios, tienen en lo general, un efecto más rápido sobre la rentabilidad que los esfuerzos paralelos en la reducción de los costos.

La política de precios y las decisiones sobre los precios concretos, - son aspectos fundamentales en la mejora de las utilidades, a pesar de ello - en muchas empresas la fijación de precios implica una planeación y objetividad menor que cualquier otro aspecto de la dirección, sin embargo, este as - pecto de la fijación de precios tiene una gran cantidad de elementos de ju - cio. La compra venta es un proceso irracional en el que están implicados los sentimientos personales.

A menudo se considera el precio como un indicador de la calidad. Se - piensa en un producto que es barato posiblemente pueda ser bueno, o a la in - versa, los clientes piensan que con ese precio debe estar bien hecho. El pre - cio se convierte por sí mismo en un atributo del producto,

De la fijación de precios pueden sacarse las siguientes conclusiones:

- a) La rentabilidad es muy sensible a las decisiones sobre la fija - ción de precios.
- b) Comprar es un proceso irracional en el que el precio no es más que uno de los muchos factores que influyen en la elección del -



cliente.

- c) La mayoría de las empresas no planean ni controlan los precios de manera perspicaz.
- d) Normalmente existen coyunturas en las que se puedan utilizar los precios sistemáticamente para mejorar las utilidades.

#### 4.4.2 Los Planteamientos más comunes en la fijación de precios

Existen cuatro planteamientos para fijar los precios que son utilizados por las empresas los cuales a continuación se enlistan y describen :

- 1.- Juego de la oferta y la demanda
- 2.- Cálculo del costo y la adición de un porcentaje
- 3.- Seguir a la empresa que va a la cabeza del mercado
- 4.- Análisis del mercado y de los productos

Juego de la Oferta y de la Demanda, - El punto de vista de la economía se basa en la idea del precio como resultado del equilibrio entre la oferta y la demanda. Este es el concepto clásico de precio, pero intentar servirse de él como base para las decisiones sobre los precios, significa hacer una serie de suposiciones que normalmente no son ciertas en la práctica comercial, tales suposiciones son :

- a) Tanto compradores como vendedores tienen un conocimiento completo del mercado.
- b) La oferta y la demanda se distribuyen uniformemente
- c) La compra venta es un proceso irracional, cuyos únicos factores importantes son el precio y el rendimiento.
- d) El mercado está equilibrado

Ninguna de estas suposiciones es válida en general. La disponibilidad no es uniforme, como tampoco lo es la demanda; la conveniencia de la compra jus-

tífica a menudo un margen en el precio, la compra venta está sujeta a muchos factores subjetivos y no es un proceso racional, los mercados reales siempre están en un estado de desequilibrio y actualmente han caído en la inestabilidad.

La fijación de precios por medio de la oferta y la demanda, es aplicable sólo en casos especiales, por ejemplo, en ciertos artículos básicos, pero no en bienes industriales.

**CALCULO DE COSTOS Y ADICION DE UN PORCENTAJE.**- Este método consiste en calcular el costo y añadir un porcentaje, tiene en sí varias ventajas como las siguientes :

- a) Administrativamente es de fácil aplicación y superficialmente parece asegurar un margen de utilidades totales.
- b) Evita la necesidad de tratar cada producto con arreglo a sus méritos.
- c) Una vez acordados los distintos márgenes comerciales, no es necesario tomar ninguna otra decisión y el proceso completo puede delegarse.

Estas son las razones, quizás por las que se haya adoptado de manera tan general. Sin embargo no da lugar al máximo rendimiento de utilidades, es muy raro que el margen que se añade al costo con el fin de fijar un precio, se obtenga realmente como un margen total de la empresa.

La debilidad de este método estriba en que el costo incluye normalmente una reserva para la absorción de todos los gastos fijos de administración, planteándose dos problemas.

- a) La asignación de los gastos fijos de administración es fundamentalmente discrecional. La distribución puede basarse en los

costos totales, en la mano de obra, materiales, o en una serie de variantes de estos factores, cada planteamiento conducirá a unos costos diferentes para cada producto.

- b) En un mercado con exceso de ofertas, la absorción plena de los costos como base de los precios, lleva a una espiral de precios, ya que éstos dependen del costo y éste a su vez del volumen, el cual depende del precio.

Es principal inconveniente del sistema de fijación de precios con arreglo de un costo más un porcentaje, consiste en que para el cliente, el precio al que él está dispuesto a pagar está determinado por todo lo relacionado con el producto, salvo su costo de fabricación.

SEGUIR A LA EMPRESA QUE VA A LA CABEZA DEL MERCADO.- Fijar los precios de acuerdo con lo que aguante el mercado, en la práctica esto significa seguir a la empresa que fija los precios. Es un planteamiento relativamente seguro porque puede proporcionar una participación en el mercado más apropiada.

La dificultad de este método, es saber quién es la empresa que fija los precios. Aún en el caso de que pueda determinarse quién es, puede tratarse de una empresa que esté teniendo pérdidas con este producto.

ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LOS PRODUCTOS.- Este planteamiento parte de la suposición de que lo que determina al precio es la visión que el consumidor tiene del producto. Desde este punto de vista, las principales influencias que puede sufrir el precio son :

- a). Características distintivas de rendimiento, función, calidad, aspecto, etc.
- b). Novedad del producto y período previsto antes de que aparezcan los productos competitivos.

- c). Imagen derivada de todo el catálogo de productos de la empresa o de una promoción concreta.
- d). Disponibilidad derivada de la capacidad de distribución
- e). Presencia y estatus de los productos competitivos y de las políticas de los competidores.
- f). La participación en el mercado que se trate de conseguir para el producto.
- g). Costo de manufacturación.

El costo no es más uno de los siete factores y en lo absoluto el más importante. Como ninguno de los factores puede medirse con precisión. La fijación de los precios nunca puede ser un proceso exacto, sin que dependerá siempre de una serie de juicios basados en una información de crédito variable.

Una cosa es cierta: La reducción de precios no capacitará a una empresa para atraerse todos los pedidos disponibles y aumentarlos no originará la pérdida de todos los pedidos. A veces ocurrirá todo lo contrario.

#### 4.4.3 FIJACION DE PRECIOS PARA MAXIMOS BENEFICIOS

El mercado es el factor determinante principal del precio, un sistema de estimación de costos se limita a indicar la contribución que debe esperarse y por tanto, si la empresa puede competir o no ventajosamente en ese mercado, es necesario un conocimiento profundo del mercado antes de fijar los precios de manera satisfactoria.

Productos de Propio Diseño.- Para los fabricantes de bienes industriales el diseño de productos y el servicio, son aspectos fundamentales, seguidos por la competencia en las ventas.

El precio se considera generalmente subordinado a estos factores, en la práctica no se conoce con certeza alguna, la sensibilidad de los precios, pero sí se puede saber mucho sobre los productos competitivos.

*Precios Variables.*- Un precio sólo es apropiado para una combinación específica de circunstancias que se dan en la empresa como fuera de ella, por tanto, un proceso de continua flexibilidad proporcionará los mejores niveles de utilidades. En la actualidad los precios son totalmente inestables, esto no quiere decir que bajen y suban sino que están en continuo aumento.

*Artículos Básicos.*- Las alternativas en los precios principalmente de productos básicos, no se producen aisladamente y una preocupación fundamental de cualquier gerente de ventas que está considerando el cambio de sus precios consiste en decidir cómo reaccionarán los consumidores y los competidores ante el cambio. Es esto lo que básicamente decide el aumento o disminución en el volumen que se producirá.

*Fuentes de Información.*- Con el fin de fijar los precios de manera eficaz, es necesario saber lo que la competencia está operando con sus productos.

El equipo de vendedores puede ser una fuente de información, lo que puede ser también las publicaciones técnicas, exposiciones, clientes y distribuidores. Dicha información se refiere a los siguientes puntos :

*Política de Precios*

*Línea de Productos*

*Rendimiento y Calidad de los Productos*

*Servicio al cliente*

*Medios de Distribución*

*Gerencia del Equipo de Ventas*

*Estilo de la Dirección en General*

*Actitudes del Cliente.- Esta información es requerida para organizar un archivo que contenga las características de los competidores, y del cual surgirá una norma a utilizar en la toma de decisiones.*

#### **FIJAR LOS PRECIOS EN LA ACTUALIDAD**

*En las circunstancias actuales, aumentar los precios de todos los productos de línea, representa una respuesta a la inflación general de los costos y se efectúa para salvaguardar los mínimos niveles de utilidad, más que para mejorarlos.*

#### **REDUCCION DE COSTOS**

*La reducción de los costos es una forma lógica de mejorar las utilidades y un procedimiento que pueda producir ahorros importantes de manera relativamente rápida. La mayor parte de las empresas con problemas en las utilidades, tienden a concederle mayor atención.*

*Es necesario que el estudio de la reducción de costos se inicie desde el estudio de mercado y de los productos, ya que podría resultar completamente inútil, por no conocer la relación precio - volumen que es la que nos da la clave en cuanto a la serie de los productos y los volúmenes probables de cada producto que pueden venderse a un nivel económico de precios.*

*En la práctica, hay toda una serie de actividades distintas, pero relacionadas entre sí, que constituyen un programa de reducción de costos.*

*El término de costo comprende aquí los gastos de cualquier tipo y no se limita a los costos de materia prima y mano de obra directa. Los gastos que comprende se resumen como sigue :*

- Ingeniería de valores y análisis de valores
- Tipificación de componentes y materiales
- Mejora en la práctica de las compras
- Tecnología de la producción, mejoras en los métodos y disposición
- Reducción de chatarra y desperdicios
- Planeación del personal o mano de obra

### Ingeniería de valores y análisis de valores

El término Ingeniería de Valores se utiliza normalmente para expresar una actitud frente al diseño de un producto. Tan pronto como se ha decidido que una empresa invierta en el desarrollo de un determinado producto, deberán especificarse los costos de fabricación, así como los parámetros funcionales fundamentales del producto.

Una técnica relacionada con la ingeniería de valores, es la del análisis de valores, a veces éstos términos se usan como sinónimos, pero son distintos, ya que el primer término se aplica al proceso de integración de los valores en el programa de diseño original, mientras que el segundo tiende a utilizarse para describir el análisis de un producto ya existente.

La técnica del análisis de valores, no es sinónimo de reducción del costo de los productos. Aunque en la práctica puede producir ahorros sustanciales, éstos se producen de diversas formas, como son :

1. El número de componentes individuales puede reducirse, simplificando el diseño.
2. Puede cambiarse la materia prima para conseguir un ahorro en el costo, o bien, para implantar procesos de manufacturación más baratos.

3. Pueden cambiarse los métodos de manufactura para reducir el número de operaciones y simplificar los procesos.
4. Pueden alterarse las dimensiones para obtener un ahorro de material.
5. Pueden hacerse cambios para reducir la incidencia de chatarra diseñando medidas exactas.
6. Los componentes pueden tipificarse.

#### TIPIFICACION DE MATERIALES

Este es otro recurso muy fructífero en la reducción de costos, en la mayoría de las empresas al diseñar un producto, se eligen los materiales que parecen satisfacer mejor la necesidad inmediata, sin embargo, el número de componentes que se podría utilizar es muy grande, existiendo diferencia entre las diversas alternativas.

Dichas alternativas aumentan sensiblemente el costo de la compra y mantenimiento de los inventarios, así como, la tipificación de materiales y de componentes, puede reducirse notablemente el número de partidas almacenadas.

#### MEJORA EN EL RENDIMIENTO DE LAS COMPRAS

Es necesario valerse de un sistema que obligue al departamento de compras a adquirir material y componentes de calidad específica, con una determinada fecha de entrega y al precio más bajo posible, incluyendo en el sistema un control en el precio de cada partida de material con arreglo a un estándar predeterminado, un pedido previo u obteniendo cotizaciones competitivas, llevando a prestar mejor atención en el precio de compra.



### INGENIERIA DE PRODUCCION

El análisis de los métodos de fabricación, alternativas que se hacen en los programas de ingeniería de valores, la adecuación de los medios tecnológicos de producción de la empresa, la disposición de la planta, los procesos y métodos de producción, han de ajustarse a una normas por tanto, es necesario que haya un equipo de ingeniería de producción para que esté al cuidado de estos elementos que de no vigilarlos causarían costos innecesarios.

### INVERSIÓN DE CAPITAL

La decisión de invertir en una nueva planta o de adquirir nuevo equipo fabril, no debe tomarse a la ligera, existiendo así, tres métodos para justificar los desembolsos de capital:

- Periodo de restitución
- Rendimiento de la inversión
- Flujo de efectivo descontado (Cash Flow)

El Periodo de Restitución consiste en calcular el tiempo que llevará hacer los ahorros provenientes de la utilización de la nueva planta o equipo que igualen el costo invertido.

Es un método fácil de aplicar, pero tiene en cuenta lo que puede ocurrir al final del periodo de restitución.

El Método del rendimiento de la inversión, se basa en el cálculo de los ahorros anuales que han de esperarse de la introducción del nuevo equipo y la expresión de estos ahorros en forma de porcentaje de los gastos de instalación, este método es mejor que el de la utilización del periodo de la restitución, pero incluso en este caso, no se tienen en cuenta las expectativas de vida de la planta o equipo.

El método de Flujo de Efectivo proporciona un sistema válido para determinar alternativas.

#### CONTROL DE CHATARRA Y DESPERDICIOS

Debe de existir un adecuado control de chatarra mediante un programa de reducción de costos.

#### PLANEACION DEL PERSONAL Y DE LA MANO DE OBRA

Debe de existir un control estricto sobre el número total de empleados que existen en la empresa.

La planeación de la mano de obra y del personal, es una parte del proceso del presupuesto anual de las empresas en la planeación financiera.

#### 4.4.1 MOTIVACION

La gente trabaja por una diversidad de razones, lógicamente una de ellas es la de ganar el suficiente dinero para cubrir algunas necesidades como; la comida, la vivienda, vestido, educación y familia. La influencia de las necesidades básicas como fuerza motivadora, ha declinado notablemente en importancia.

Actualmente se están buscando formas de persuadir a la gente para que se ocupe de los intereses de una empresa sin la necesidad de una remuneración económica que ha sido el atributo tradicional de la propiedad y por consecuencia de la dirección.

#### NECESIDADES BASICAS

Existen muchas formas de clasificar las necesidades humanas, alguna de las diferencias entre ellas, son fundamentalmente semánticas y otras ponen de relieve concepciones realmente diferentes, por lo tanto se requiere de una clasificación adecuada :

*Identidad*

*Estímulo*

*Seguridad*

La experiencia de las empresas de validez a la aceptación de esta sencilla jerarquía de necesidades.

*IDENTIDAD.*- Cada uno de nosotros tiene una visión egocéntrica de la vida; nos encontramos accidentalmente en el mundo y sólo tenemos una respuesta frente a él, necesitamos pertenecer a un grupo porque somos una especie eminentemente social.

Pero también necesitamos ser miembros importantes del grupo al que pertenecemos, esto es que se nos conozca, y se nos trate con respeto.

*ESTIMULO.*- La gente necesita motivaciones a su ego personal (felicitar por su labor o trabajo).

*SEGURIDAD.*- La Seguridad tiene un sonido más familiar como fuerza de motivación, poca gente quiere llevarse la impresión de que las relaciones que ha cimentado y su estilo de vida en general, se vean repentinamente alterados por algún agente externo.

Si asumen riesgos que ponen en peligro su propia seguridad, es porque la identidad y el estímulo son más importantes en la jerarquía de necesidades que la seguridad.

Pero si otra persona introduce cambios, éstos se consideran como amenazas a la seguridad.

La industria, por lo general no ha sido capaz de satisfacer ni siquiera la necesidad de una seguridad relativa.

### MOTIVACION FINANCIERA

Los incentivos financieros siempre han sido importantes, se han aplicado corrientemente a los empleados de fábrica, a los vendedores y a los gerentes principales. Raras veces se han aplicado al personal administrativo o a la gerencia intermedia, aunque en muchas empresas éstos representan una proporción de los costos más grandes que los utilizados en los pagos de las primas o incentivos, aunque ya ha sido reemplazada en la mayoría de las empresas, por planes de incentivos basados en valores medidos del trabajo.

Tal parece que recientemente ha habido un alejamiento de la utilización de los planes de incentivos basados en el estudio del trabajo o journal-medio.

Paralelamente, parece haber nacido una minoría que cree que los planes de incentivos no financieros, son mejores que los financieros, También ha nacido una tendencia a considerar ambos como alternativos. Esto surge como reacción a la moda anterior de los incentivos financieros, como uno de los aspectos del planteamiento de la motivación.

### MOTIVACION NO FINANCIERA

Casi todas las demás formas de estímulo, consisten en tratar de hacer el trabajo más satisfactorio. En la práctica esto significa dejar que la gente participe en la fijación de sus propios objetivos, desarrollando sus métodos de trabajo y controlando el rendimiento de su grupo. Los Ingenieros Industriales siguen siendo necesarios para desarrollar métodos en la fabricación de nuevos productos.

La diferencia está en que presentarán sus ideas y las examinarán con los interesados, desarrollando en conjunto un programa de mejoras, en vez de imponer simplemente los cambios de decisión del Director del Equipo. De la

misma manera, las normas del estudio del trabajo siguen siendo la base para la fijación de los objetivos, pero éstos se acuerdan en vez de imponerse.

Llevar a la práctica semejante filosofía del trabajo, requiere un gran y difícil trabajo, especialmente al enseñar a los gerentes y encargados a aceptar el nuevo planteamiento.

El cambio más importante que debe producirse en la dirección, consiste en aceptar que el hombre que está en la máquina, puede tener ideas mejores que la de los especialistas de fama y que si se les motiva las desarrollará,

Desgraciadamente, muchos gerentes consideran todo este planteamiento como una abdicación de su autoridad.

#### *Dirección por Objetivos*

Los buenos directores han tenido siempre que dirigir la empresa fijando los objetivos a sus subordinados para luego controlar el rendimiento con arreglo a esos objetivos. En los últimos años ha surgido la dirección por objetivos como una técnica "nueva" que pretende codificar semejante planteamiento en un sistema de información del rendimiento y fijación de objetivos unificados. La técnica se ha desarrollado siguiendo la trayectoria fundamental:

1. Uno de los planteamientos se basa en la necesidad de mejorar el rendimiento y tiende a concentrarse en el problema de fijar objetivos válidos para luego explorar y rectificar las desviaciones que se produzcan con respecto al plan acordado.
2. El otro planteamiento es el del punto de vista personal de la dirección tiende a concentrarse mucho más en la cuestión de la motivación y recompensa del individuo.

Estos dos planteamientos se han fundido para formar una sola técnica -

pero sigue habiendo una notable variación en el equilibrio entre el rendimiento total de la empresa y la valoración individual dentro de los diversos planes puestos en la práctica.

Un sistema formal de dirección por objetivos, es valioso en el sentido de que los objetivos de la empresa se expresan claramente. Los objetivos pueden abarcar toda una serie de actividades, pero es conveniente dividirlos como sigue :

1. El logro de los objetivos presupuestarios de rutina
2. Metas creativas, tales como la solución de problemas concretos de la dirección.
3. Desarrollo personal, como por ejemplo, la adquisición de un nuevo título o experiencia en una técnica nueva de dirección.

Algunos profesionales han sobreestimado la dirección por objetivos de manera que el sistema se ha convertido en una finalidad en sí mismo y ha tendido a hacer del desarrollo y cambio de objetivos un proceso inflexible.

La dirección por objetivos es una técnica útil que centra su atención en la fijación y logro de los objetivos.

Es preciso formalizar todo el sistema, pero éste en sí, debe ser lo suficientemente sencillo para que sea flexible en la práctica.

#### 4.5 INFORMACION A LA GERENCIA Y TECNICAS DE PLANEACION Y CONTROL

La Dirección necesita información con diferentes fines para servir de base a los informes de rutina, pero los principales son la toma de decisiones y la comprobación del rendimiento real frente a lo planeado.

Si se proporcionan datos inadecuados, la compañía en conjunto se verá descontrolada y todo inversionista potencial verá en esta situación una señal de peligro.

Toda dirección deberá interesarse por adoptar un enfoque práctico de la toma de decisiones y en condiciones óptimas habrá de proponerse en conocer todos los hechos.

Henry L. Gantt, pionero en la Dirección científica, expuso :

" Que era inmoral para la dirección, decidir como cuestión opinable lo - que podía ser considerado como cuestión de hecho".

En el extremo contrario, si cada ejecutivo recibe un cúmulo de detalles en el que es difícil de separarlo realmente importante de lo trivial, habrá - que ser objetivo y pensar que hay un equipo directivo que apenas puede ver el panorama de los problemas, sin poder profundizar en los de mayor importancia - o de lo contrario, hablamos que el equipo directivo se ocupara laboriosamente - en los detalles, lo que estaría demostrando que le está haciendo falta decisión para atender a los problemas importantes.

Cuando un ejecutivo recibe, no solamente detalles relacionados a los - gastos e ingresos que están bajo su control, sino también información sobre - asuntos que no controla, está proyectando una imagen que indica que ni las - responsabilidades ni la estructura organizativa, están plenamente definidas - con claridad.

El Acto Final de la toma de decisiones intuitiva, depende del juicio y experiencia que el directivo tenga en el campo empresarial. No hay ninguna -- técnica que convierta la decisión en algo automático para llegar a las correctas conclusiones , es indispensable disponer de datos fidedignos que nos in - diquen las tendencias básicas de las fuerzas externas que muy probablemente - afecten a la empresa, acompañadas del conocimiento de lo que sucede dentro de esta.

La Empresa debe ser sensible a las fuerzas externas operantes y debe estar al tanto de los probables efectos que pudieran causarle a sus planes a me

diano y a largo plazo y operativos.

Las fuerzas externas pueden clasificarse en :

- Competitivas
- Tecnológicas
- Económicas
- Sociales
- Políticas

Los Aspectos Económicos, políticos y sociales, por ser cuestiones a corto plazo, quizás sean motivos de menosprecio, pero al tratarse de los planes operativos para presupuestar las utilidades del año siguiente, deberán ser considerados como factores de suma importancia.

Más sin embargo, en la planeación a largo plazo, las innovaciones tecnológicas pueden ser de importancia, por su efecto en la política de producción de los artículos, mientras que en la planeación operativa quizás las pasaríamos por desapercibidas.

Los métodos y pronósticos estadísticos, son dos de las más importantes técnicas para facilitar información a la dirección empleando el pasado para proyectarlo hacia el futuro y haciendo uso de los distintos principios y prácticas, entre ellos, el principio de la probabilidad.

Estos se ocupan de identificar las tendencias básicas y sus consecuencias para la empresa.

En una Industria que es bastante estática y no esté sometida a cambios bruscos, la estadística puede ser el factor importante para planear sus futuras operaciones, pero en una empresa dinámica se debe dar importancia a los sucesos actuales y a sus consecuencias futuras. Para lo que será interesante conocer la situación del mercado de cada producto, cada cliente y cada competidor, tomando en consideración las formas de publicación, los contactos, en-



cuestas e investigaciones del mercado desarrolladas por el competidor, para que contando con éstas y los desarrollados por la propia empresa, esté en la mejor disposición de llegar a una conclusión.

Al surgir preguntas que conocidas por el Director sus respuestas, ayudarán a formularse un patrón de los hechos tales como:

1. ¿Se presenta el activo de la empresa en forma realista en el Balance?

La información en relación a los terrenos y edificios, es necesario saber cuando fueron evaluados profesionalmente por última vez, porque pudiera ser que se figuraban en el balance por valor establecido muchos años antes y por consiguiente, estarían infraevaluados en forma apreciable, lo que quiere decir que la tasa de rendimiento sobre el activo, vendrá siendo falsa.

En el caso de la maquinaria y equipo, es necesario comprobar si la tasa utilizada en la depreciación, es correcta.

Evaluar las existencias de inventarios a través de alguna muestra aleatoria de artículos, considerando factores cualitativos, tales como :

- a). ¿En qué estado se encuentran las existencias ?
- b). ¿En qué productos se emplean.?
- c). Las ventas del producto, ¿Continuarán probablemente en el futuro ? ¿sino cuándo decaerán ?
- d). Tiene el producto un valor general en el mercado o deberá venderse como chatarra si el producto queda obsoleto ?
- e). ¿Qué porción del valor contable se podrá obtener por la venta como chatarra . ?

Todas estas preguntas tienen un mismo fin por lo que la información le

servirá para averiguar los factores que podrán afectar el valor de los artículos y formar una opinión sobre si el valor contable ha tomado en cuenta estos factores cualitativos.

## 2. El Activo de la Empresa ¿ Se está usando eficazmente ?

La infrautilización del activo puede significar una oportunidad de mejorar el rendimiento, de tal forma que se libera el capital de trabajo, para otros fines, de no hacerlo puede igualmente revelar una deficiencia de la dirección.

No existe una directiva única que pueda ser adoptada.

Un examen crítico de los índices de volumen de ventas y distintos componentes del activo, suministrará una valiosa información; las cifras comparativas en relación con otras empresas, considerando estadísticas oficiales y de la actividad pretérita de éstas, es también una fuente de la información, sin embargo, habrá que tener cuidado en este tipo de comparaciones, ya que en la práctica contable o en la política de fabricación o compra pueden haber aplicaciones suigeneris que nos va a reportar diferencias y que no es posible ajustar.

¿Se ha previsto adecuadamente en los libros la reposición y la renovación de productos y procesos ?

La Empresa debe disponer de un proceso organizado para la renovación de los productos. El costo de un proceso para salvaguardar las utilidades futuras, debe imputarse a la rentabilidad actual.

Por otra parte, asegurarse de que los procesos clave estén sometidos a revisión y renovación, considerando este último como una inversión de capital, teniendo especial cuidado de crear reservas adecuadas al respecto y poniendo énfasis en los valores y métodos de

depreciación, a fin de cubrir en su oportunidad, el costo de la reposición y estimar si las utilidades seguirán siendo suficientes - aún cubriendo las erogaciones por reposición de equipo.

¿Son conocidos los márgenes de utilidad con el detalle y exactitud adecuados ?

Deberá tener pleno conocimiento de los costos de manufactura, habiendo de períodos apreciables, éstos serán a nivel estándar en información desglosada para ser fácilmente diferida ya que ésta va a ser la base para fijar precios.

¿Ha de actuar de modo que sea posible, afirmar con confianza qué utilidades produce cada grupo de productos ?

Si no se dispone de una información sobre costos con suficiente detalle para conocer la rentabilidad de cada producto o grupo de productos, existe el peligro de que uno o más grupos de productos, no sean rentables y que se necesite una investigación más profunda de los márgenes de utilidad.

¿Funciona el Control Presupuestal ?

Se deberá informar de las variaciones y de los esfuerzos que se han hecho para corregirlas en el futuro; son por consiguiente, indica-dores de eficacia en el control presupuestario y de la preocupación de la dirección de la rentabilidad.

¿ Existen informes mensuales de operaciones?

Todo ejecutivo necesita recibir un mínimo de información para hacer su trabajo con eficacia. Esa información hará referencia a los ingresos y gastos y estará presentada en la forma más sencilla, que sea compatible con sus necesidades sin incluir datos superfluos.

El no contar con esta información, es posible que la empresa obtenga utilidades satisfactorias, pero será vulnerable a los cambios del mercado, lo que ocasionarla en un determinado momento, la caída de las utilidades por una tendencia adversa no identificada a tiempo.

¿ En qué medida está enlazado el proceso presupuestal con el proceso de planeación a largo plazo ?

Como sabemos, el potencial de utilidades de una empresa se obtiene normalmente, preparando planes de utilidades a largo y mediano plazo, el ejecutivo debe conocerlos a fin de evaluar que estos planes se cumplan y formarse una opinión sobre el posible alcance de las desviaciones con relación a los mismos.

El enlace puede estar en la organización de los procesos presupuestarios y el planeamiento de las utilidades, ya que de otro modo el plan se convierte en un ejercicio sobre el papel sin relación alguna con la realidad.

Finalmente, el examen de las cuentas financieras y del balance de la empresa, es el método tradicional de evaluación con miras a su adquisición o a una inversión en la misma.

La modalidad de control puede proporcionar valiosos datos sobre la actitud de la dirección ante la actividad de la empresa.

#### TECNICAS DE PLANEACION Y CONTROL

*Análisis de Valores.*- Esta técnica tiene como finalidad la reducción de los costos sin detrimento de su rentabilidad o calidad.

Cuando esta técnica se utiliza en la etapa de diseño del producto, - suele denominarse "Ingeniería en Valores", aportando una gran ventaja que consiste en efectuar mejoras antes de que la empresa se comprometa a realizar un gasto. De la misma manera, la ingeniería de -

producción que determina los métodos y las herramientas necesarias en la fabricación, deberá garantizar que se manufacture el producto al costo mínimo posible.

Por otra parte, se tiene también la técnica denominada "Ingeniería y Análisis de Valores", que ayuda reduciendo los costos de los productos, empleando materiales más baratos, modificando, sustituyendo y suprimiendo piezas, estandarizando materiales y piezas, simplificando y suprimiendo operaciones de producción.

Cuando se emplean estas técnicas, lo mejor será tratarlas aisladamente y no integrarlas a las funciones de diseño de productos e ingeniería de producción, hasta haber logrado los objetivos.

#### 4.5.1 PLANEACIÓN DE PROYECTOS, ANALISIS DEL CAMINO CRITICO

Tiene relativamente poco tiempo de haberse creado esta técnica y tiene por objeto planear proyectos de construcción, desarrollo de nuevos productos, programas de investigación y desarrollo, para lo cual se vale de una red de planeación que consiste en la representación gráfica de las actividades precisas, en la que podremos observar como se preceden unas a otras, en tanto que otras son paralelas o simultáneas.

Veamos por ejemplo, la representación de la secuencia de diez actividades :

Para realizar las actividades D y E, es necesario haber terminado la actividad B, para emprender la actividad J, se deberá terminar las actividades G, H e I.

Descripción de la Red.- En todo proyecto es necesario determinar con anterioridad los objetivos que se persiguen y las características del proyecto.

1. Definición del Proyecto. Antes de someter a estudio un proyecto, es necesario tener ideas muy claras y precisas sobre el objetivo que se desea alcanzar. Se determinará igualmente el principio y el fin del proyecto, así como de los recursos de que se dispone (costo y tiempo).
2. Enunciado de las Actividades. Si el proyecto consiste en construir una fábrica, el número de actividades es demasiado grande para no necesitar un estudio sistemático. El proyecto será entonces descompuesto en sus grandes etapas y a su vez, cada etapa será dividida en cierto número de sub etapas. Estas sub-etapas podrán ser descompuestas hasta llegar al grado de detalle requerido.

Es necesario efectuar varios diseños de la red antes de llegar al diseño final. Se evitará de preferencia que dos flechas se crucen. En general, los eventos se numeran, desde luego, los primeros eventos corresponden a los números menores y los últimos a los mayores.

Las actividades B, G, y K, pueden llamarse sucesivamente 1-6, 2-3, - 1-6 y 8-9.

Una buena norma para numerar los eventos, es que el número del evento de la punta de la flecha, [ Terminación de la actividad] siempre sea - mayor que el número del evento de la cola de la misma [iniciación de - las actividades].

La auto-crítica de la red, es la ruta de tiempo más largo a través de la red, si se retrasa una actividad de la ruta crítica, se retrasa todo el proyecto. Para determinar la ruta crítica, se analizan los tiempos de iniciación más rápida y los de terminación más lenta de cada actividad.

#### INVESTIGACION DE OPERACIONES

La investigación de Operaciones hace gran uso de modelos, matemáticas y de simulación. Es científica al ser analítica y experimental y emplea las metodologías de otras ramas de la ciencia. En la actualidad constituye un útil-instrumento de guía de la dirección en la toma de decisiones, en donde intervengan cuestiones y problemas cuantitativos.

Los problemas que se permite resolver, se pueden agrupar como: Procesos de almacenamiento, procesos de asignación, teoría de colas, teoría de secuencias y problemas de información.

En los procesos de Almacenamiento.- Equilibra el tamaño de los stocks - con las pérdidas que pudieran producirse a causa de la escasez de materiales y suministros.

Asignación.- Es determinar el programa de producción más favorable de - todos los factibles, incluyendo los problemas de distribución.

La Teoría de Colas.- Trata de determinar el número de instalaciones de servicios y/o la programación de las llegadas.

La Teoría de Secuencias.- Esta determina el orden en que se debe de proceder a servir las unidades que están disponibles.

Problemas de Información.- Estas atañen a la selección de las muestras correctas para facilitar una base fiable para tomar la decisión apropiada.

#### PROCESO ELECTRONICO

Cuando las Transacciones sean de gran volumen y rutinarias, convendrá emplear una computadora, por ejemplo, en ciertos aspectos de la contabilidad, elaboración de nóminas, control de stocks y almacén y análisis de ventas.

La Lógica del Proceso Electrónico de Datos es impresionante, pero ha de ser ponderada con la aplicación de la lógica previa a la computadora. La información requerida y la forma y frecuencia de su presentación, deben estar configuradas para obtener el máximo provecho del tiempo máquina y de las instalaciones empleadas.

#### INVESTIGACION DE MERCADOS

En la Mayoría de las Empresas, la planeación a largo plazo concierne a los productos, a los mercados, a la participación en el mercado, al volumen de ventas y a la capacidad de producción. La planeación operativa tiene por objeto adaptar las tácticas más apropiadas para asegurar las utilidades y la estabilidad financiera de la empresa en el siguiente año.

#### PROCEDIMIENTOS

Al establecer los procedimientos operativos y de planeación, la dirección ha de saber cuáles son las técnicas de planeación y control existentes y decidir cuál se deberá aplicar con éxito al sistema de Dirección. Técnicas acreditadas son: el estudio del trabajo, la planeación y control de la producción y el control presupuestario.



#### 4.5.2 CONCLUSIONES :

La medida en última instancia del éxito de la empresa, se debe basar en los siguientes factores:

1. *Crecimiento del volumen de Ventas.*- La empresa debe preocuparse, porque sus líneas de productos tengan potencial de ventas y que aumente su participación en el mercado.
2. *Rendimiento Creciente del Capital Invertido.*- Es importante que las utilidades producidas muestren una tendencia creciente sobre el capital invertido.
3. *Organización Eficiente.*- La organización debe ser mantenida al nivel de eficiencia, según requiera la empresa. La sucesión en caso de haberla, deberá conservar y fomentar la cualificación necesaria,

## CAPITULO V TECNICA PRESUPUESTAL

### 5.1 PRESUPUESTO MAESTRO

5.1.1. QUE ES EL PRESUPUESTO MAESTRO

5.1.2. BENEFICIOS QUE SE DERIVAN DE LOS PRESUPUESTOS

5.1.3. EL PERIODO DEL PRESUPUESTO

5.1.4. ELABORACION DE UN PRESUPUESTO MAESTRO

### 5.2 PRESUPUESTO ESTANDAR Y FLEXIBLE POR CONTROL

5.2.1. PRESUPUESTO ESTANDAR

5.2.2. PRESUPUESTO FLEXIBLE

### 5.3 PLANEACION A LARGO PLAZO

5.3.1. OBJETIVOS DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO

5.3.2. EL PLAN A LARGO PLAZO

### 5.4 EL IMPACTO DE ISR EN LA PLANEACION FINANCIERA

5.4.1. OBJETIVOS DE LA PLANEACION FISCAL

## CAPITULO V

## TECNICA PRESUPUESTAL

## 5.1 PRESUPUESTO MAESTRO : PLANEACION DE UTILIDADES

El Proceso de Administración en un negocio, consiste en cinco etapas - y son ; planeación, organización, coordinación o integración y control. Con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en las empresas, primeramente deberán planearse con cuidado las actividades que el negocio tiene que iniciar y sostener esto durante las siguientes semanas o meses. Ya establecido el plan, deberá instalarse un sistema de vigilancia o control que observe que los eventos concuerden hasta - donde sea posible.

Si bien es cierto que las funciones administrativas, tienen igual importancia para asegurar el éxito a largo plazo de un negocio, los fracasos - que se viven generalmente provienen de una inadecuada planeación.

Innumerables riesgos podrían suprimirse si la administración planeara y predijera las condiciones futuras dentro de las cuales había que operar - el negocio, elaborando un plan detallado de las actividades que habrá que - realizar.

Podemos definir entonces, que la declaración formal de los futuros - planes, se le denomina presupuestos. No se debe dejar de cuidar los aspectos económicos y financieros de un negocio pues son los que deben tener una atención particular, por tanto, los presupuestos se deberán expresar en términos monetarios.

## VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL

## VENTAJAS

- a). Se tiene visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabrica-

- ción y de todas las operaciones de una entidad con proyección hacia una buena dirección.
- b). En base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir.
  - c). Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen la técnica presupuestal a implantarse.
  - d). Obliga a todos los departamentos de la entidad que colaboren unidos para lograr los objetivos propuestos.
  - e). Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que surjan sean analizadas, valuadas y evaluadas y con esto una buena toma de decisiones.
  - f). Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta propuesta.
  - g). Delimita responsabilidades en todos los niveles
  - h). Evita desperdicios en general, reduce gastos limitándolos a lo presupuestado.
  - i). Simplifica la función de dirección y de autoridad.

#### LIMITACIONES

Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda la actividad humana es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación y a imprevisibles como disposiciones fiscales o fluctuación de la moneda, etc.

Cuando se ha utilizado el proyecto presupuestal durante varios ejercicios, se puede caer en el error de no revisar por confiar demasiado en el proyecto.

### 5.1.1 PRESUPUESTO MAESTRO

Lo definimos como el plan formulado en forma integral y general, el presupuesto maestro debe incluir planes específicos respecto a las ventas esperadas, las unidades de productos a fabricar, los materiales o las mercancías que se deban comprar, los gastos que se van a efectuar, los activos a largo plazo que se van a comprar y la cantidad de efectivo que se requerirá en calidad de préstamo, si fuera necesario las actividades planeadas para cada una de las subunidades del negocio, deberán ser organizadas por separado y presentadas dentro del presupuesto maestro. Por tanto, el presupuesto maestro para un negocio, habrá de consistir en varios subpresupuestos debiendo todos ellos estar debidamente articulados y unidos de tal manera que se constituya un plan general y coordinado para todo el negocio.

Como habrá de presentarse al final, el presupuesto maestro habrá de incluir presupuestos de ventas, gastos, producción, equipo y efectivo. Además, el impacto esperado en las futuras actividades planeadas, podrá ser expresado en términos de un estado de resultados, proyectados para el período que se va a presupuestar, así como en términos de un balance general, proyectado al concluir el período cubierto por el presupuesto.

### 5.1.2 BENEFICIOS QUE SE DERIVAN DE LOS PRESUPUESTOS

Todos los directivos de la empresa, ejecutan necesariamente funciones de planeación, podemos decir que la planeación es necesaria si se espera que un negocio logre sus metas. Sin embargo, se caracteriza a una mala administración el que se lleve a cabo una planeación incompleta y descuidada. Por otra parte, si la dirección planea de manera cuidadosa y formaliza sus planes en forma completa, o sea, si lleva a cabo un proceso integral de los presupuestos, se habrá de esperar los siguientes beneficios.

a) *El Estudio, la Investigación y el Enfoque de la Atención en el Futuro.*

Quando se planea con suficiente cuidado y detalle la elaboración del presupuesto, éste generalmente involucra un estudio y una investigación concienzuda. Esto no sólo permitirá que se alcancen los mejores planes, sino también creará en los ejecutivos el hábito de llevar a cabo una cantidad razonable de investigación y estudio antes de tomar alguna decisión.

Resumiendo, se puede decir que el presupuestar tiende a promover un buen proceso de toma de decisiones. Además, los puntos de interés dentro de la investigación presupuestal, radican en el futuro: La administración centrará su atención en los futuros eventos y en las oportunidades correlativas que tenga el negocio.

b) *La Base para evaluar la Actuación*

El Control, como función administrativa, requiere que los resultados sean evaluados a la luz de alguna norma u objetivo.

Con base a esta evaluación, deberá implementarse las medidas correctivas.

Para evaluar la actuación, existen distintas normas u objetivos alternativos.

1). *Los Resultados del Pasado*

2). *Los Resultados Esperados*

Aún cuando en ocasiones los resultados del pasado se utilizan como base de comparación, los resultados presupuestados constituyen una mejor base para determinar si la actuación fue apropiada o si se requiere de una acción o medida correctiva. Los resultados pasados no consideran los cambios ambientales que actualmente tienen un impacto sobre el ni-

vel de actuación por ejemplo, si se desea evaluar los resultados de ventas, es posible que las ventas pasadas se hayan realizado bajo condiciones económicas diferentes, aplicables al actual esfuerzo de ventas. También pudieron ocurrir fluctuaciones de índole económica, cambios dentro de la competencia en la rama respectiva, desarrollo de nuevas líneas de productos, incremento o disminución en los fondos destinados a publicidad, etc. Todos aquellos tendientes a invalidar las comparaciones entre resultados actuales y los resultados del pasado.

#### c). Coordinación

La coordinación requiere que un negocio se opere como un todo y no como un grupo de departamentos independientes.

Cuando se elabora un plan presupuestal, se determina anticipadamente los objetivos de cada uno de los departamentos y estos objetivos son coordinados, por ejemplo., al departamento de producción se le programa para producir aproximadamente el número de unidades que el departamento de ventas pueda vender.

El Departamento de Compras habrá de comprar materia prima, considerando la producción programada y la actividad de contratación del departamento de personal, habrá de tomar en cuenta los niveles presupuestados de producción. Es obvio que las funciones entre departamentos están extremadamente ligadas entre sí y esto le permite a los presupuestos, ir delegando tal función, con lo cual habrá un mayor desempeño de operaciones.

d). Cuando un negocio muy pequeño, podrá lograr una adecuada comunicación de sus planes mediante un contacto directo con sus empleados.

Basta sostener frecuentes conversaciones como un medio para comunicar - los planes que han de desempeñarse. Sin embargo, este tipo de comunicación frecuentemente crea ambigüedades y posibles confusiones, por lo que debe respaldarse con documentación. No es preciso que los negocios sean demasiado grandes para que las comunicaciones informales lleguen a ser inadecuadas. Cuando un presupuesto es elaborado, éste se convierte en un medio de información a la organización, no sólo para dar a conocer los planes aprobados por la administración, sino también acerca de las actividades que se desean realice la organización, durante el período presupuestado.

#### UN MEDIO DE MOTIVACION

Puesto que los datos presupuestados constituyen estándares contra los cuales se habrán de comparar los resultados realmente obtenidos, el presupuesto y la manera como se van a utilizar, pueden afectar de manera significativa las actitudes de aquellas personas que van a ser evaluadas. Si no fuera realista el nivel de actuación presupuestado, si no se consultara al personal que se va a evaluar en términos del presupuesto, si no se involucra en su parte de elaboración o si las evaluaciones de actuación subsecuente se hicieron de manera crítica, sin permitir a los empleados afectados una oportunidad de explicar las razones por las cuales obtuvieron malos resultados, el proceso presupuestal en su totalidad tendría un impacto negativo sobre las actitudes de los empleados, pero si el proceso del desarrollo del presupuesto se consulta a los empleados, si se presupuestan objetivos alcanzables y si las evaluaciones de actuación subsecuentes se realizan sobre una base justa, brindando a los empleados la oportunidad de explicar los motivos por los cuales obtuvieron resultados desfavorables, los presupuestos constituirán una fuerza positiva y motivadora dentro de la organización.



### 5.1.3 EL PERIODO DEL PRESUPUESTO

Los Periodos del Presupuestos, normalmente concuerdan con los periodos contables, Esto significa que en la mayoría de las compañías, el período de los presupuestos tiene una duración de un año. Sin embargo, además de los presupuestos anuales, muchas compañías elaboran presupuestos a largo plazo, en los cuales establecen objetivos importantes para los siguientes tres, cinco o incluso diez años. Estos presupuestos a largo plazo son particularmente importantes en lo referente a las grandes inversiones en bienes de capital, como la compra de planta y equipo, Así mismo, el financiamiento de grandes proyectos de inversión, mediante la comisión de obligaciones, acciones o retención de las utilidades, etc., esto puede considerarse a largo plazo. Los presupuestos a largo plazo, a dos, tres, cinco o diez años, deberán reflejar el logro planeado de los objetivos a largo plazo.

Dentro de este contexto, el presupuesto maestro anual para un negocio, refleja los objetivos trazados para el siguiente año.

El presupuesto anual, sin embargo, se desglosa comunmente en presupuestos trimestrales o mensuales, teniendo éstos las características de medición que son muy útiles, ya que permiten evaluar los resultados obtenidos, procediendo de inmediato a tomar las medidas correctivas.

Otros negocios siguen la práctica de presupuestar en forma continua, elaborando lo que se conoce como presupuestos continuos o constantes, a medida que transcurre el período presupuestado para un mes o trimestre, estas empresas estudian todo el conjunto de presupuestos, añadiendo nuevos presupuestos mensuales o trimestrales, referentes a ventas, producción, gastos, equipo y efectivo, reemplazando los presupuestos que sólo tengan interés histórico.

#### 5.1.4 ELABORACION DE UN PRESUPUESTO MAESTRO

Conforme lo mencionado anteriormente el presupuesto maestro consiste en varios presupuestos que, en conjunto, expresan las actividades planeadas para un negocio.

El número de presupuestos y su arreglo dentro del presupuesto maestro, habrá de depender del tamaño y del grado de complejidad del negocio, sin embargo, un presupuesto maestro normalmente incluye lo siguiente :

1. Presupuesto de Operación
  - a.- Presupuesto de ventas
  - b.- Para las compañías comerciales, el presupuesto de compras de mercancías.
  - c.- Para las compañías manufactureras.
    - El presupuesto de producción ( el cual señala el número de unidades a producir).
    - Presupuesto de Gastos de Venta
  - d.- El presupuesto de gastos de venta
  - e.- El presupuesto de gastos generales y de administración
2. El Presupuesto de Inversiones Capitalizables, el cual incluye las inversiones planeadas para nueva planta o equipo.
3. Presupuestos financieros
  - a) Un Estado Presupuestado de entradas y salidas de efectivo, denominado presupuesto de efectivo.
  - b) Estado de Resultados Presupuestado
  - c) Balance General Presupuestado

Además de estos presupuestos, podrán ser necesarios innumerables cálculos o cédulas que sirvan como apoyo a la información revelada en estos presupuestos.

Algunos de los presupuestos mencionados, sólo podrán ser elaborados - cuando otros sean formulados, por ejem., el presupuesto de compras de mercancías podrá elaborar sólo cuando se tenga disponible el presupuesto de ventas, ya que el número de unidades se haya previsto vender. Por tanto, la elaboración de los presupuestos incluidos dentro del presupuesto maestro, deberán - seguir una secuencia determinada, la cual es la siguiente:

Primero.- El Presupuesto de Ventas deberá elaborarse en primer término, debido a que los presupuestos de operación y financieros dependen de la información proporcionada por él.

Segundo.- Se procede luego a elaborar el resto de los presupuestos de - operación. En las compañías manufactureras, el presupuesto de producción, se deberá elaborar antes que el presupuesto de manufactura, debido a que el número de unidades que se van a manufacturar, obviamente afecta a las cantidades de materiales, mano de obra directa y gastos de fabricación que se deban presupuestar. A diferencia de estos presupuestos, los relacionados con el - costo de producción, costo de compra de mercancías, gastos generales, de administración y de ventas, se podrán elaborar en cualquier orden o secuencia.

Tercero.- Si se van a realizar inversiones capitalizables durante el - período de presupuesto, se procederá a continuación a elaborar el presupuesto de inversiones capitalizables. Este presupuesto depende más de los pronósticos a largo plazo que del presupuesto de ventas para el siguiente año.

Cuarto.- Como base en la información proporcionada por los presupuestos anteriores, se elabora el Estado Presupuestado de entradas y salidas de efectivo. Si este presupuesto revela desembolsos exagerados con relación a las entradas de efectivo planeadas, sería necesario corregir los planes anteriores.

Quinto.- A continuación se elabora el estado de resultados presupuestado de los planes contenidos en el presupuesto maestro, dando como resultado ,

utilidades poco satisfactorias, podrá ser necesario revisar todo el presupuesto maestro para incorporar las medidas correctivas que tenga disponibles la empresa.

Sexto.- Por último, se elabora el Balance General Presupuestado al finalizar el período de presupuesto. Un análisis de este Estado Financiero podrá conducir a revisiones en los presupuestos anteriores.

Ejemplo, Es posible que el Balance General Presupuestado reveló demasiado pasivo, Resultado de una inversión capitalizable muy ambiciosa lo que requerirá modificar algunos planes.

## 5.2 EL PRESUPUESTO ESTANDAR Y FLEXIBLE PARA CONTROL

### 5.2.1 PRESUPUESTO ESTANDAR

Cuando un presupuesto se basa en una sola estimación de volumen de ventas o de producción, se le denomina presupuesto fijo o estático.

Para llevar a cabo el presupuesto total de cada costo, el presupuesto estándar no toma en consideración la posibilidad de que las cifras consideradas en él, puedan sufrir algún cambio.

Tomando como base lo anterior, se desprende que los volúmenes de producción son iguales a los volúmenes de ventas y además, las compañías no mantienen inventarios iniciales ni finales.

Al evaluar las operaciones, la administración debe contestar las siguientes preguntas:

¿Por qué razón las utilidades reales derivadas de las operaciones son superiores a las presupuestadas ?

¿Son demasiado elevados los precios que se están pagando por cada partida de gastos?

¿Está el Departamento de Producción utilizando demasiadas materias primas.

¿Se está utilizando demasiada mano de obra ?

Factores como estos y algunos otros, afectan en forma definitiva a las utilidades, no estando los presupuestos fijos en condiciones de contestar a la administración en forma lógica el motivo de variaciones, sin embargo, - este presupuesto aplicado a una cantidad producida y programada, permite un mayor control al referirse al rendimiento, así como también al gasto.

En dicho presupuesto se le dá importancia principal a la cantidad producida y al ser los gastos de explotación relativamente fijos cualquier de - ficiencia en su obtención representa pérdidas.

#### CARACTERISTICAS

1. Se prepara para una meta de nivel de actividad un solo volumen de producción.
2. Representa una base estática de comparación
3. Resulta demasiado caro cuando el volumen es menor que el normal
4. Presupuesto estático o rígido

#### INFORME DE ACTUACION

Si una Compañía sólo utiliza presupuestos fijos, la comparación de los resultados reales con los resultados presupuestados, se presentan en un in - forme de actuación similar al que a continuación se describe :

#### INFORME DE ACTUACION BASADA EN PRESUPUESTOS FIJOS POR EL EJERCICIO QUE TERMINO EL

	31 DE DICIEMBRE DE 198 .		VARIACION	f
	PRESUPUESTO FIJO	RESULTADOS REALES		
VENTAS EN UNIDADES	20,000	24,000	4,000	f
	=====	=====	=====	
En Pesos	200,000	250,000	50,000	f

## COSTO DE VENTAS

Materias Primas	20,000	26,000	6,000	d
Mano de Obra	30,000	40,000	10,000	d

## GASTOS DE FABRICACION

Material de Fábrica	4,000	4,200	200	d
Servicios	6,000	8,000	2,000	d
Depreciación de Maquinaria	16,000	16,000	-	
Salarios de Supervisión	22,000	22,000	-	

## GASTOS DE VENTA

Comisiones de Ventas	13,000	21,600	3,600	d
Gastos de Embarque	8,000	8,000	600	d
Gastos Grales. de Admón.				
Artículos de Oficina	10,000	10,400	400	d
Gastos por Seguros	2,000	2,400	400	d
Depreciación de Eq. de Of.	14,000	14,000	-	
Sueldos de Administración	26,000	26,000	-	
	<u>176,000</u>	<u>199,200</u>	<u>23,200</u>	d
Utilidad de Operación	24,000	50,880	26,800	f
	=====	=====	=====	

F = Variación Favorable, o sea, que al compararse con el presupuesto - el costo o ingreso real contribuye a la obtención de una utilidad más elevada.

D = Variación Desfavorable, o sea que al compararse con el presupuesto, los costos o ingresos reales no conducen a una utilidad menor.

## 5.2.2 EL PRESUPUESTO FLEXIBLE O VARIABLE

En este Presupuesto se contemplan estimaciones alternativas, basadas - en cuantas variables de producción u otras medidas de actividad. Se fundamenta principalmente en que los costos presentan regularmente tres comportamien

tos distintos, variando en los diferentes niveles de producción, como son :

- Fijos
- Variables
- SemivARIABLES

y éstos con base en la relación lineal costo-volumen, adoptan la fórmula siguiente :

$$\text{Costo Presupuestado} = \text{costos fijos} + \text{costo variable total unitario} \times \text{volumen de producción}$$

El Presupuesto Flexible refleja anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permite flexibilidad por los posibles cambios o fluctuaciones lógicas o necesarias a medida que van en aumento las actividades fabriles.

Generalmente, el presupuesto flexible se prepara para combinarlo con el presupuesto anual. Este último indica el gasto en relación con el volumen fijo de producción, mientras que el presupuesto flexible nos muestra el gasto apropiado para cada nivel de producción.

El Presupuesto Flexible, es de hecho, un presupuesto de control de gasto y por lo tanto, cumple una función más limitada que la del presupuesto de explotación.

#### CARACTERISTICAS

1. Se prepara para un determinado nivel de actividad y se adapta a cualquier volumen de producción.
2. Suministra una base dinámica para comparación porque automáticamente se adapta a los cambios del volumen de producción.
3. Se espera que el costo variable cambie proporcionalmente a la producción.

4. Por la forma de adaptación al cambio, es un presupuesto dinámico.

#### *El Presupuesto Flexible como instrumento de Control*

A través de los presupuestos, la dirección administrativa podrá medir la eficiencia, como también el funcionamiento de las diferentes áreas de responsabilidad.

El Presupuesto flexible tiene como finalidad principal, proporcionar información acerca de los costos fijos resultantes.

Los objetivos fundamentales del presupuesto flexible, están encaminados a incrementar el control de los cargos indirectos, adicionándose también tres fines conexos a los mismos.

1. Contribuye a facilitar el desarrollo de los presupuestos de cargos indirectos de los centros de costos para su inclusión en el plan de utilidades a corto plazo.
2. Proporciona metas de costos a los responsables de los centros de costos durante el período que abarca el plan de utilidades.
3. Muestra cifras presupuestadas ajustadas a la actividad o producción real para fines comparativos contra los costos reales en los distintos informes mensuales de resultados.

De ahí que el control de costos a través del presupuesto flexible, ayude a que se ejerza antes de que se produzcan los costos y no después del punto de decisión, donde no puede eliminarse lo efectuado.

#### SU ELABORACION

Para elaborar un Presupuesto Flexible, se debe examinar cuidadosamente cada tipo de insumo para ser clasificado, ya sea como un costo variable o como un costo fijo.

Una vez que cada partida de costos haya sido analizada y clasificada como variable o fija, cada uno de los costos variables deberá de expresarse



como una cantidad constante de costo por unidad.

En muchas ocasiones, un presupuesto fijo puede convertirse en variable en la medida en que se profundice el estudio del origen de los gastos que estaban considerados como fijos, pero de ninguna forma debe aplicarse a determinados conceptos la denominación de fijos, ya que lo que es aplicable a una empresa, puede no serlo para otras.

La diferencia que exista entre las ventas y los costos variables se le denomina contribución marginal o margen de contribución y ésta aumentará a medida que aumente la producción sobre una misma base de los costos fijos.

#### INFÓRME DE ACTUACION

El Informe de actuación basado en presupuestos flexibles, está diseñado para analizar la diferencia entre los resultados realmente obtenidos y los resultados presupuestados, las cantidades presupuestadas están basadas a su vez, en el volumen de ventas o nivel de actividad real. El informe deberá servir para que la administración concentre su atención hacia aquellos conceptos de costos o ingresos en que los resultados reales difieran sustancialmente de las cantidades presupuestadas.

#### 5.3 LA PLANEACION A LARGO PLAZO

El Presupuesto a largo plazo es un plan de operaciones y acciones expresado en términos monetarios y que comprende generalmente un período de cinco o más años.

Para que las empresas vivan y crezcan con éxito, deben basar su futuro en un plan a largo plazo que se ha de ejecutar, el cual debe incluir las políticas relativas al personal, calidad, imagen, fabricación, creación de mercados, etc.

Desde otro punto de vista, este tipo de presupuesto a corto plazo siendo muy conveniente analizar y estudiar las desviaciones que existen entre uno y otro plan. Los resultados del año y los presupuestos a corto plazo, confirman las expectativas a largo plazo y la vida futura de la empresa.

La Planeación a largo plazo, considera las condiciones de su entorno y es más que una proyección de tendencias, porque incluye las estrategias o acciones futuras que deben realizarse para que ocurran los acontecimientos que de otra manera no sucederían, con el fin de lograr los objetivos de la empresa y fijar el curso de acción a seguir.

### 5.3.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO

Estos objetivos básicamente son los siguientes

- a). Proporcionar una imagen de lo que será la empresa, por tanto representa una guía para los encargados de la dirección.
- b). Mantener un curso de acción, o sea, señalar, las acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos, esto da lugar a una mejor toma de decisiones, evitando errores y duplicación de esfuerzos.
- c). Permitir la toma de decisiones, las oportunidades a largo plazo en su variedad, permiten hacer una selección de las más atractivas para el empleo de los recursos disponibles.
- d). Evaluar el factor humano clave. Es necesario rotar al personal clave, con el fin de contar con el más calificado en el futuro.
- e). Facilitar los financiamientos futuros. Al conocer la estructura financiera futura, es posible gestionar y obtener los recursos de necesidades con toda anticipación, proporcionando información de, cuando, donde y en qué proporción se requiere y el tiempo en que se pueden liquidar dichos financiamientos.

- f). Guiar a los Directores a la mejora y desarrollo técnico en todos los campos, ya que teniendo metas definidas, se cuenta con información de lo que se necesita para hacer frente a las demandas futuras.
- g). Evaluar el futuro de la empresa. La evaluación puede considerar si la actividad de la empresa tiene porvenir o si es necesario diversificarla.

### 5.3.2 EL PLAN A LARGO PLAZO

El Plan a largo plazo normalmente está formado por dos partes :

PRIMERA.- Revisa el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias, analiza y estudia los problemas y oportunidades a que se enfrenta.

SEGUNDA.- Resumen el plan en términos financieros

La Primera parte puede considerar los siguientes aspectos :

- 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.
- b). Fijación de los objetivos de la empresa, muy importante es fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica y detallada.
- c). Conocer el status pasado y actual, con el fin de precisar el punto de referencia y así poder establecer un programa de objetivos fijados.

La segunda parte que "sumariza el plan en términos financieros", considerando lo siguiente.

- 1.- Un programa que facilite obtener la información y resultados del plan a largo plazo, su elaboración se hará con base en la técnica de análisis y planeación. Los puntos que puede contener, son los siguientes :

- El Mercado
- Las Ventas
- Los Recursos Futuros
- Los Recursos Humanos
- Ubicación Física de las Instalaciones
- Consideraciones de problemas especiales, como la crisis inflacionaria por lo que atraviesa el país, problemas políticos, etc.

2.- La Información Anterior, debe calcularse y mostrarse en términos financieros y contables, con el fin de obtener los resultados por cada 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.

#### SINTESIS FINANCIERA DE LA PLANEACION A LARGO PLAZO

La información financiera de la planeación a largo plazo, debe sintetizarse en cuadros que sean accesibles al lector y puedan ser utilizados e interpretados con facilidad.

Debe seleccionarse la información relevante, condensando conceptos de la misma naturaleza e incluso eliminando detalles.

Por estar esta tesis enfocada solamente al plan anual, nos concretamos a mencionar los conceptos sin entrar al detalle.

#### CONCEPTOS QUE INTEGRAN LA SINTESIS FINANCIERA

1. Revisión histórica de los resultados del año actual y de los cinco anteriores.

2. Resumen de Objetivos de Resultados del año actual y de los cinco años futuros.
  3. Contribución marginal por línea de productos del año en curso y de los cinco posteriores.
  4. Contribución marginal por productos del año anterior, del año en curso y de los cinco años futuros.
    - 4.1 Volúmenes de ventas por producto
    - 4.2 Precio por Producto
    - 4.3 Valor de Ventas por Producto
  5. Comparación de los objetivos de resultados futuros del plan actual y del plan del año anterior.
  6. Resumen de Ventas Netas y contribuciones estandar por línea de productos del año en curso y de los cinco años futuros.
  7. Resultados anuales del año en curso y de los cinco años futuros
  8. Estado de Situación Financiera del año en curso y de los próximos - cinco años.
    - 8.1 Requerimientos de inversión en cuentas por cobrar e inventarios
    - 8.2 Requerimientos de inversiones en activos fijos
  9. Estado de Flujo de efectivo del año en curso y la estimación de los cinco años futuros.
  10. Exposición razonada de objetivos
  11. Actividades importantes
  12. Calendario de nuevos productos
  13. Requerimientos de recursos humanos
- 5.4 IMPACTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Al realizar nuestra planeación financiera, debemos considerar el impacto del impuesto sobre la renta en las utilidades que deseamos obtener, en vir

tud de que éste representa un gasto importante en la operación del negocio , por tanto, al elaborar los Estados Financieros, debemos efectuar un estudio previo de las disposiciones fiscales vigentes, con el objeto de lograr las máximas ventajas para la empresa.

Es importante señalar que normalmente las disposiciones fiscales tienen la característica de que cuando se ejerce determinada opción o alternativa, estas quedan en firme, de tal forma que si la elección hecho no era la más conveniente, los efectos negativos que ello origine, no podrán corregirse.

Siempre que los causantes planean sus negocios de tal manera que puedan incurrir en el menor pago por impuestos, se dice que llevan a cabo una adecuada planeación fiscal.

La planeación fiscal requiere de la aplicación de las leyes fiscales a las formas alternativas en que las transacciones pueden realizarse y la elección, en cada caso, de la forma de pagar el impuesto más bajo posible.

Normalmente la planeación fiscal requiere que se reconozca la oportunidad de ahorro de impuestos antes de que se realice una determinada transacción. Aun cuando en algunas ocasiones es posible aprovecharse de algún ahorro de impuestos sobre alguna transacción pasada, generalmente se considera como una oportunidad perdida al hecho de que haya pasado desapercibida tal oportunidad, eso normalmente cuando se hace referencia a la planeación fiscal, se le asocia de inmediato con el impuesto sobre la renta, ya que además de ser éste el principal gravamen en cuanto a tasas y recaudación, es el caso más representativo de los impuestos directos.

Una de las características esenciales del impuesto sobre la renta, por lo cual se le considera como un impuesto viable para la planeación fiscal, estriba en que su base es la utilidad o renta, misma que se determina con al-

gunas excepciones, de acuerdo con los procedimientos que establece la técnica contable, la cual a su vez, adopta una serie de principios, prácticas y criterios que hacen que la utilidad o renta sea un elemento relativamente variable.

Para corroborar la necesidad e importancia que tiene una adecuada planeación, a continuación presentaremos un caso que nos sirve para ilustrar el cálculo del ISR en la utilidad obtenida.

Utilidad antes de Impuesto	100 %
I . S . R.	(42)
Participación s/ utilidades a los trabajadores	(6)
Impuesto s/di dividendos	<u>(10)</u>
Utilidad neta repartible a los accionistas	40
	====

En el cuadro anterior, claramente se aprecia que de cada \$100 de utilidad \$60 pertenecen al fisco y a los trabajadores y el remanente de \$40 a los accionistas, sin tomar en cuenta otros impuestos o contribuciones que también afectan la utilidad, tales como impuesto al valor agregado, seguro social, infonavit, etc., lo cual nos hace reflexionar muy seriamente sobre el impacto de los impuestos en nuestras utilidades.

En el pasado, cuando las tasas de impuestos sobre la renta eran bajas los administradores podían pasar por alto o considerar de poca importancia repercusiones fiscales de una decisión administrativa, sin embargo, en la actualidad no se puede adoptar tal actitud, debido a que la mitad de las utilidades de un negocio se pagan en impuestos sobre la renta. Hoy en día, un administrador inteligente necesita estar atento a todos los posibles ahorros de

impuestos, reconociendo que con frecuencia es necesario obtener dos pesos antes de impuestos para poder conservar un peso después de impuestos o que un peso de impuestos ahorrado, equivale a una reducción de dos pesos en cualquier tipo de gastos. También podría darse el caso que dos compañías idénticas en su actividad de operaciones, recursos financieros, pudieran llegar a obtener resultados distintos, ambos igualmente aceptables desde el punto de vista técnico, cuyas diferencias podrían originarse por los criterios que se adopten en relación con la depreciación, amortización, ventas, sistemas de costos, valuación de inventarios, cuentas por cobrar incobrables, formas de financiamiento, etc., Además de las características enunciadas, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece diversos tratamientos preferenciales, tales como depreciaciones aceleradas, exenciones para ciertos ingresos, porciones para acumulación, ventas en abonos, etc. que precisamente se otorgan al causante con objeto de aligerar su carga tributaria, o sea, que es una actitud consciente del legislador y de las propias autoridades hacendarias el propiciar en diversos casos la planeación fiscal, ya que con ello se cumplen algún fin extrafiscal de los impuestos, tendientes en su mayoría al fomento económico de determinada actividad o zona.

En la actualidad, la planeación fiscal se base en muchas ocasiones, en algunas u omisiones que contiene la Ley, ya que por no existir disposiciones reglamentarias, los causantes optan por la alternativa que más conviene a sus intereses, lo cual no debe considerarse como un proceder impropio, puesto que no se está cometiendo infracción alguna a la Ley, simplemente se interpreta ésta con la base en los elementos de que dispone.

#### OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FISCAL

5.4.1 Los Objetivos básicos que se persiguen con la planeación fiscal, son

Los siguientes:



- a). Ahorro en el Pago de Impuestos
- b). Diferir el Pago del Impuesto
- c). Asegurar una situación fiscalmente sana

El incumplimiento el pago de los impuestos, ocasiona sanciones que fácilmente pueden propiciar la quiebra de un negocio, también es importante estudiar cuáles son las disposiciones fiscales y beneficios que pueden ser aplicables a la empresa y no adecuar la empresa a los ordenamientos legales para lograr mejores beneficios.

En cualquier estudio de impuestos, es imprescindible hacer la distinción entre la evasión fiscal y el ahorro de impuestos.

La evasión de impuestos es contraria a la Ley y puede implicar serias consecuencias económicas, pero el ahorro de impuestos es perfectamente legal y muy lucrativo.

Un ahorro de impuestos, puede lograr que surja la obligación de un pago de impuesto. Esto se puede lograr por cualquier medio legal, planeando la manera de realizar una transacción reestructurando a la empresa o eligiendo la opción dada por el Código Fiscal y la Ley del ISR no importa como, lo importante es que se trate de un medio legal. Por el contrario, en la defraudación fiscal, encontramos que invariablemente se incurre en violación a la Ley Fiscal, de tal forma que a través de ciertas formas prácticas o excusa se priva al fisco de los impuestos que legalmente le corresponde.

Podemos afirmar que todas las operaciones que se llevan a cabo en una empresa, son áreas susceptibles de planeación fiscal, al igual que las etapas en que puede dividirse la vida del negocio, o sea, su constitución, su desarrollo operacional, sus relaciones con otras empresas y finalmente su disolución, ya que todos estos aspectos tienen repercusiones fiscales que tienen que estudiarse y ponderarse en cada caso particular, a fin de asegu-

rar resultados óptimos para la empresa,

## C O N C L U S I O N E S

La Función Financiera consiste en obtener recursos necesarios para la vida de la empresa, al costo mas reducido posible e invertirlo en las actividades - mas lucrativas, con el objeto de lograr un redimineto económico y proporcionar un beneficio social, para ~~que~~ esto pueda llevarse a cabo es importante obtener información financiera ~~que~~ permita ir miliendo oportunamnete las irregularidades de la empresa, logrando con esto una función correcta.

El plan Presupuestal es un elemento básico que sirve de apoyo a la administración financiera en el desarrollo y control de las operaciones que realiza la mpresa y debe de incluir desde la operación mas simple hasta la mas compleja. La Necesidad de formular los presupuestos en la administración de la empresa es- bien importante, ya que, Esta técnica es una herramienta auxiliar, jigando un -- papel decisivo en los objetivos de la misma.

Con la finalidad de tener una idea de la técnica presupuestal empleada en - la administración de la empresa enunciamos los presupuestos que se deben coside- rarclasificandose de la siguiente manera:

Por los organismos que las usan:

- a) Públicos
- b) Privados

Por su lapso o duración:

- a) A corto plazo
- b) A largo plazo

Por su adaptabilidad:

- a) Principales
- b) Auxiliares

Por su Técnica de Valuación:

- a) Estimados
- b) Estandar

Por su reflejo en los Estados Financieros:

- a) De situación financiera
- b) De resultados
- c) De costos

Por las finalidades que pretenden:

- a) Promoción
- b) Aplicación
- c) Por programa
- d) De fusión

De Trabajo:

- a) Presupuestos parciales
- b) Presupuestos previos de aprobación
- c) Presupuestos definitivos
- d) Presupuestos maestros

La preocupación fundamental de todos los hombres de los negocios es la búsqueda de formas de mejorar la utilidad de sus empresas. El nivel de mejora de utilidades logrado se considera por parte de la clase empresarial como indicador primario de los resultados, y en los casos extremos la mejora de utilidades puede -- ser esencial para la supervivencia.

Una empresa bien llevada tiene, como es natural, muchos otros objetivos - además de la persecución de las utilidades debe satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores empleados, y una comunidad en general así como la de los accionistas. Pero como su capacidad para obtener utilidades afecta sus resultados en los demás campos, las utilidades son una preocupación básica de la dirección.

La mejora de utilidades se logra básicamente mediante los siguientes factores, técnicas y sistemas:

Factores fundamentales:

- a) Capacidad y equilibrio de la dirección
- b) Recursos financieros
- c) Política de mercado y de producción
- d) Estructura de la organización

Técnicas y sistemas:

- a) Fijación de precios para máximos beneficios
- b) Control y reducción de costos
- c) Control y reducción de inventarios
- d) Sistemas de la información a la dirección
- e) Motivación

Planeación financiera es proveer anticipadamente las necesidades de dinero, y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad.

El éxito de un plan financiero en una empresa estriba en la aportación que realice la dirección en la capacidad de preparar planes de detalle interrelacionados, habilidad para controlar los resultados con relación a los planes, capacidad para superar la resistencia que se producirá inevitablemente cuando exista una desviación considerable con la práctica habitual, correcta estimación del ritmo de cambio que puede lograrse en una organización, determinación para realizar los planes, sean cuales sean los obstáculos que surjan y flexibilidad para modificarlos cuando la base resulte ser equivocada.

La mercadotecnia es esencial para que un producto realice totalmente su potencial de venta al satisfacer los deseos del cliente, esta información de mercado recién es elemental para los planes mercadológicos de la empresa y por consiguiente para el plan de utilidades.

Un sistema de control contable administrativo debe de ser diseñado a efecto de estimular y ayudar a los ejecutivos en la búsqueda y solución de metas a corto- y largo plazo, elaborar planes para alcanzar dichas metas, implantar los planes, - evaluar la actuación, revizar las desviaciones incurridas, investigar las causas - las causas de la desviación, volver a seleccionar metas y así sucesivamente.

La contabilidad administrativa esta relacionada con la acumulación, clasificación e interpretación del costo. Así como otra información que induce y ayuda al ejecutivo a cumplir con los objetivos fijados implícita e implícitamente por la alta gerencia.

El presupuesto maestro consiste en varios presupuestos, todos ellos deben estar de bidamente articulados y unidos de tal manera que se constituya un plan general y - coordinado para todo el negocio, debiendo incluir:

1.- Presupuesto de operación

a) Presupuesto de ventas

b) Para las compañías comerciales

-El presupuesto de compra de mercancías

c) Para las compañías manufactureras

- El presupuesto de producción

- El presupuesto de manufactura

d) El presupuesto de gastos de venta

e) El presupuesto de gastos generales y administración.

2.- Presupuesto de inversiones capitalizables, el cual incluye las inversiones planeadas para las plantas y equipos.

3.- Presupuestos financieros:

a) Un estado presupuestado de entradas y salidas de efectivo, denominado presupuesto de efectivo

b) Estado de resultados presupuestado.

c) Balace general presupuestado.

B I B L I O G R A F I A

TITULO	AUTOR	EDITORIAL
ADMINISTRACION FINANCIERA I	C.P.HENOC REGALADO H	SOID, S.A.
ADMINISTRACION FINANCIERA I	C.P. JAIME ACOSTA A. C.P.GERARDO FCO ORTIZ V.	MEXICO, D.F.
ADMINISTRACION FINANCIERA	ROBERT W. JOHNSON	CONTINENTAL
ADMINISTRACION FINANCIERA	STEVEN E. BOLTEN	LIMUSA
ANALISIS FINANCIERO DE PRO- YECTOS DE INVERSION	INSTITUTO MEXICANO DE EJE- CUTIVOS EN FINANZAS	I.M.E.F
CONTROL Y PLANEACION DE UTI- LIDADES	T.S.MC. ALPINE	LOGOS
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS	C.P. HECTOR SALAS G.	
CONTABILIDAD DE COSTOS. UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y DE GERENCIA	BACKER Y JACOBSEN	OLIMPIA
CONTRALORIA Y TESORERIA FUNCIONES BASICAS EN LA EMPRESA MODERNA	INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS EN FINANZAS	I.M.E.F
DESARROLLO Y CONTROL PRE- SUPUESTAL EN EMPRESAS IN- DUSTRIALES	IGNACIO GARCIA VILCHIS	E.S.C.A
LA CONTABILIDAD EN LA ADMINIS- TRACION DE EMPRESAS	ROBERTH N. ANTHONY	U.T.E.H.A
LA MEJORA DE UTILIDADES	JAMES LINE	LOGOS

TITULO	AUTOR	EDITORIAL
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA	JOAQUIN MORENO FDZ.	I.M.E.F.
MANUAL DE CONTABILIDAD DE COSTOS	SIDNEY DAVIDSON ROMAN L. WEILL	MC. GRAW HILL
LA INFORMACION FINANCIERA EN LA ADMINISTRACION	EDUARDO VILLEGAS	ECASA
EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS EMPRESAS.		ECASA
MANUAL DEL CONTADOR DE COSTOS	THEODORE LANG	U.T.E.H.A
MAS ALLA DEL BALANCE	JAMES LINE	LOGOS
PLANEACION Y CONTROL DE COSTOS	ROBERTO DU TILLY MICHEL FIOL	TRILLAS
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE CONTABILIDAD	PYLE WHITE LARSON	CONTINENTAL
PRESUPUESTOS: PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES	GLENN A. WELCH	PRINCE/HOLL INT.
TECNICA PRESUPUESTAL	CRISTOBAL DEL RIO O.	E.C.A.S.A.