

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL PRESUPUESTO DE VENTAS EN EPOCA DE INFLACION



Guatemala, agosto de 1,993

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1533)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Lic. Gilberto Batres Paz	Decano
Lic. Manuel de Jesús Zetina Puga	Secretario
Lic. Tristán Melendreras Soto	Vocal 1o.
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	Vocal 2o.
Lic. Victor Manuel Rivera Barrios	Vocal 3o.
P. Merc. y Pub. Juan Carlos Osorio Manzo	Vocal 4o.
P.C. Sotero Sincal Cujcuj	Vocal 5o.

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

Lic. Carlos Augusto Carrera	Presidente
Lic. José Armando Escobar Aguilar	Secretario
Lic. Enrique Cifuentes Cifuentes	Examinador
Lic. Roberto Salazar Casiano	Examinador
Lic. Jorge Luis Rivera	Examinador

Lic. Mibzar Castañón Orozco

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
7a. Av. 7-75 Zona 4. Oficina 908
Tele.: 319295 / 319314
Guatemala, C. A.

Guatemala, 17 de agosto de 1,993

Licenciado
Gilberto Batres Paz
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos
de Guatemala
Ciudad Universitaria zona 12

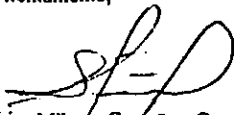
Estimado Licenciado Batres:

Atendiendo el oficio de esa decanatura de fecha 14 de agosto de 1,991, he procedido asesorar al Señor ENRIQUE EFRAIN RIVAS DELGADO, en su trabajo de tesis titulado **EL PRESUPUESTO DE VENTAS EN EPOCA DE INFLACION.**

En este trabajo se analiza principalmente el presupuesto de ventas, los métodos y técnicas para pronosticarlas, las principales causas y efectos de la inflación, la función de este presupuesto y la del Contador Público y Auditor dentro de la planificación financiera. Así mismo, se presentan los resultados de una investigación de campo relacionada con la preparación de los presupuestos de ventas.

En mi opinión, este trabajo reúne los requisitos necesarios para ser aceptado para su discusión en el Examen General Público, previo al otorgamiento, al señor RIVAS DELGADO, del título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Mibzar Castañón Orozco
Asesor
Colegiado No. 2088

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, VEINTISIETE DE SEPTIEMBRE DE MIL
NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Mibzar Castañón Orozco, quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Auditoria se acepta
el trabajo de Tesis denominado: "EL PRESUPUESTO
DE VENTAS EN EPOCA DE INFLACION", que para su
graduación profesional presentó el estudiante
ENRIQUE EFRAIN RIVAS DELGADO, autorizándose su
impresión.-----

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. MANUEL DE JESUS ZETINA PUGA
SECRETARIO



LIC. GILBERTO BATRES PAZ
DECANO



DEDICATORIA

A Dios:

Por su infinita bondad y misericordia

A mis padres:

Armando Rivas Ramos

Inés Delgado Santos (Q.E.P.D.)

A mis hermanos:

Armando, Mariela, Magdalena, Joaquín

A mis familiares y amigos

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

INDICE

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
EL PRESUPUESTO	
1.1 Concepto	1
1.2 Definición	1
1.3 Objetivos de los presupuestos	2
1.4 Características	3
1.5 Clases principales de presupuestos	4
1.5.1 Presupuestos de operación	4
1.5.1.1 Presupuesto de ventas	5
1.5.1.2 Presupuesto de producción	5
1.5.1.3 Presupuesto de compras	6
1.5.1.4 Presupuesto de costos y gastos	7
1.5.1.5 Presupuesto de inventarios	7
1.5.1.6 Presupuesto de publicidad y promoción	8
1.5.1.7 Presupuesto de caja	9
1.5.2 Presupuesto de inversiones permanentes	9
1.5.3 Presupuesto financiero	10
1.5.3.1 Estados financieros presupuestados	10
1.5.3.2 Estado de resultados proforma	11

1.5.3.3	Balance general proforma	11
1.5.3.4	Estado de flujo de efectivo	12

CAPITULO II

EL PRESUPUESTO DE VENTAS

2.1	Concepto	13
2.2	Definición	13
2.2.1	Desarrollo de un plan de ventas	14
2.2.1.1	Factores externos	15
2.2.1.2	Factores internos	19
2.3	Métodos para pronosticar ventas	20
2.3.1	Método de estimación directa de los vendedores	20
2.3.2	Método económico-administrativo	23
2.3.2.1	Factores específicos de ventas	24
2.3.2.2	Fuerzas económicas generales	26
2.3.2.3	Influencia de la administración	28
2.4	Presupuesto de ventas flexible	28
2.5	Técnica presupuestal específica, para presupuestar ventas	29
2.5.1	Por votación de los ejecutivos de la entidad	30
2.5.2	Análisis estadísticos	30
2.5.3	Método de regresión	31
2.5.4	Otros tipos de métodos	32

2.6	Evaluación de trabajo de campo	33
-----	--------------------------------	----

CAPITULO III

INFLACION

3.1	Concepto	36
3.2	Principales causas y efectos de la inflación	37
3.2.1	Cómo hacer frente a la inflación	38

CAPITULO IV

PLANIFICACION FINANCIERA

4.1	Concepto	42
4.2	Definición	42
4.3	Importancia	43
4.4	Función del presupuesto dentro de la planificación financiera	43
4.5	Planificación financiera e inflación	44
4.6	Evaluación de trabajo de campo	44

CAPITULO V

EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y LOS EFECTOS DE LA INFLACION

5.1	Efectos principales en los presupuesto de ventas	46
5.1.1	Incremento de precios de venta	46
5.1.2	Pérdida del poder adquisitivo	47

5.1.3	Demanda	49
5.2	Cómo contrarrestar el efecto de la inflación, al elaborar el presupuesto de ventas	50
5.2.1	Utilización de técnicas presupuestales	50
5.2.2	Utilización de los sistemas electrónicos de procesamiento de datos	53
5.3	Consideraciones financieras y administrativas	53
5.4	Implementación del control presupuestario	54
5.5	Evaluación de trabajo de campo	57

CAPITULO VI

EL PRESUPUESTO DE VENTAS INFLACIONARIO Y/O FLEXIBLE

6.1	Concepto	59
6.2	El presupuesto de ventas y/o flexible	59
6.2.1	Una alternativa administrativa-financiera	59
6.2.2	Cómo elaborar un presupuesto de ventas inflacionario y/o flexible	60
6.2.2.1	Pronóstico de ventas	61
6.2.2.2	Técnicas de elaboración de presupuestos	62
6.2.3	La inflación como elemento determinante en el Presupuesto de Ventas	67
6.2.4	Análisis financiero de los resultados obtenidos	67
6.2.5	Utilización de técnicas específicas de medición	68

CAPITULO VII

FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACION

FINANCIERA

7.1 Importancia 69

7.1.1 A nivel interno 69

7.1.2 A nivel externo 70

7.2 Evaluación trabajo de campo 71

CONCLUSIONES 73

RECOMENDACIONES 76

BIBLIOGRAFIA 78

INTRODUCCION

En la actualidad, la planificación financiera, representa una herramienta necesaria para la administración moderna, independientemente del tamaño, dimensión y naturaleza de la actividad empresarial. Como parte integral de la planificación financiera, el Presupuesto de Ventas en época inflacionaria, permite establecer lineamientos tácticos, ante un elemento dinámico y constante, como lo es la Inflación.

Para desarrollar el tema, fue necesario definir procedimientos de investigación que permitieran, establecer el alcance de los objetivos, particularmente en lo referente al análisis financiero y la toma de decisiones; como la aplicación de las técnicas de presupuestación, en el proceso de elaboración del presupuesto de ventas en épocas de inflación.

Aunque es un tema bastante amplio y complejo, se delimitó a los aspectos más importantes, iniciando la exposición del mismo en el capítulo I, que describe el marco teórico sobre presupuestos, conceptos y definiciones; objetivos, clases principales de presupuestos, así como las múltiples aplicaciones en diferentes actividades de la empresa, todo esto persigue que se logre obtener una visión general.

En el capítulo II, se esquematiza todo lo referente al Presupuesto de Ventas, que incluye conceptos, definiciones; se expone el desarrollo de un plan de ventas, en el mismo se

determinan los lineamientos básicos y necesarios para establecerlo; se incluyen los factores de orden interno y externo, que deben evaluarse, que van íntimamente ligados a la experiencia de ventas de la empresa en el pasado y todos aquellos elementos que generalmente están fuera del control y alcance, de la misma. Además en este capítulo fue necesario investigar la técnica presupuestal utilizada para presupuestar, determinando los diferentes métodos. Se realizó un análisis del trabajo de campo, en empresas de diferente actividad, encontrando resultados valiosos.

La Inflación, caracterizada por el aumento general de los precios, no es más que el resultado de muchos factores de orden económico; en el capítulo III, fue necesario establecer las principales causas y efectos, delineando algunas medidas de cómo hacer frente a este fenómeno en términos generales, además dentro del proceso de investigación de campo, también se evaluó en las empresas privadas que utilizan presupuesto de ventas, la inclusión dentro de su planificación financiera, como un factor determinante.

En el capítulo V, se relacionó el presupuesto de ventas y los efectos de la inflación; en el mismo se describe de qué manera incide la inflación, en el proceso de elaboración del presupuesto de ventas, y define cómo contrarrestar el efecto de la inflación. Algunas consideraciones financieras y administrativas, que deben implementarse conjuntamente con el control presupuestario para la medición de resultados en las diferentes etapas.

El capítulo VI, es el resultado de enlazar el presupuesto de ventas en época de inflación,

con un enfoque dinámico y constante, que le permita adecuarse a las condiciones actuales, que los resultados obtenidos, puedan interpretarse adecuadamente, con la finalidad de tomar las decisiones más convenientes.

En el último capítulo se determinó, la función del Contador Público y Auditor en la planificación financiera, donde define los objetivos y políticas financieras, coordina e integra, con base a los planes y los requerimientos de la empresa, particularmente a un nivel interno. Cuando actúa como un profesional independiente, garantiza la confiabilidad del sistema de control presupuestario, como un asesor ó consultor de la empresa. En el trabajo de campo fue importante determinar que su participación en las empresas que utilizan presupuesto de ventas, es significativa.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

CAPITULO I

EL PRESUPUESTO

1.1 Concepto

"Un presupuesto es, simplemente un plan financiero. Es un plan que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de la mano de obra, materiales, bienes de capital, servicios, etc., y también, cómo serán obtenidos dichos fondos. Asimismo, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de la empresa. Por lo tanto, los presupuestos son una herramienta de la gerencia para planear y controlar".¹

De acuerdo al contenido, anterior podrá conceptualizarse como una descripción, en términos cuantitativos (monetarios), de un resultado futuro deseado, indicando qué es lo que debe cumplirse en el futuro y cómo desean realizarse los resultados.

1.2 Definición

"Parte de la Administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un

¹. Luis Haimé Levy, Planeación Financiera en la Empresa Moderna. página 107 Editorial Efisa, México 1988

organismo social.

O bien:

Técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de un empresa y tomar decisiones acertadas.

O también:

Herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas".²

1.3 Objetivos de los Presupuestos

El concepto mismo de los presupuestos aclara cuáles pueden ser los objetivos de estos; es una herramienta de la planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por la administración de la misma. También los presupuestos permiten a la gerencia anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos.

Los presupuestos y, por consiguiente, el control presupuestal, generan la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones son la esencia de la planeación de utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones de la empresa como un todo. Por lo tanto el sistema de control

². Perdomo Moreno, Planeación Financiera Para Epocas Normal y de Inflación. página 17 Editorial Ecasa, México 1990

presupuestal le permite ver al gerente y a todos los responsables de áreas de la empresa la relación existente entre su área de acción y el resto de la empresa. El sistema presupuestal es en conclusión, la más importante herramienta de planeación financiera, a corto plazo.

1.4 Características

Dentro de este aspecto deben destacarse principalmente los siguientes:

- a. Como algo inherente a su naturaleza, deben ser flexibles, dado que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros de realización pronosticable, pero incierta, y sujetas a condiciones tales como variaciones en volúmenes, cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas, etc., además de que la flexibilidad constituye un requisito de conveniencia y una gran ventaja a la vez, en oposición a la inflexibilidad que podría representar una barrera infranqueable para el adecuado desarrollo de la entidad.
- b. Sus bases deben ser fehacientes; las cifras presupuestadas deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, y las metas fijadas deben ser alcanzables.
- c. Deben ser específicos, concretos y objetivos.
- d. Su periodicidad debe ser uniforme; y

- e. En forma genérica, constituye uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios, y en particular a los administradores financieros.

1.5 Clases principales de presupuestos

Desde el punto de vista de la planeación financiera en la empresa moderna, dependerá del tamaño de la misma y de las necesidades de la administración, los presupuestos que se requiera aplicar. Los más importantes tipos de presupuestos se contemplan de la siguiente forma:

- | | | |
|---------------|---|----------------------------|
| | - | De operación |
| Clases de | - | De Inversiones permanentes |
| Presupuestos: | | (Activos fijos) |
| | - | Presupuesto financiero |

1.5.1 Presupuestos de Operación

Son de utilización más frecuente y deben ser preparados, tomando como base la estructura de la organización involucrando y responsabilizando a los gerentes y encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el presupuesto. Como su nombre lo indica, en este tipo de presupuestos, se predeterminarán las operaciones de la empresa, es decir, se estarán presupuestando las ventas, compras,

gastos, pagos de mano de obra, etc., hasta llegar al resultado (utilidad o pérdida) que los mismos arrojen.

De acuerdo a lo citado con anterioridad, es necesario describir los más importantes desde el punto de vista operativo:

1.5.1.1 Presupuesto de Ventas

A diferencia de un plan de ventas, el pronóstico de ventas es una proyección técnica de la demanda potencial de los consumidores durante un horizonte específico de tiempo y con supuestos básicos determinados. Un pronóstico se convierte en plan cuando la dirección le aplica juicio, estrategia planeada, asignaciones de recursos y el propósito directivo de tomar medidas enérgicas para alcanzar las metas de ventas.

Cuando se hace esta distinción, el pronóstico de ventas representa uno de los pasos analíticos más importantes a dar, en las actividades a realizar, en el desarrollo de un plan de ventas completo.

1.5.1.2 Presupuesto de Producción

El propósito principal es el de asegurar que la producción se lleva a cabo en

las cantidades suficientes, para surtir la demanda de acuerdo con el presupuesto de ventas, evitando la acumulación de inventarios **excesivos**.

Los artículos se producen para ser vendidos con un margen de **utilidad**. En consecuencia, el presupuesto de producción se subordina a los **volumenes** exigidos del presupuesto de ventas y los artículos deberán fabricarse a los costos más eficientes, para hacer posible la consecución de los **porcentajes** satisfactorios de utilidad bruta. Además dentro de este presupuesto **se debe** considerar el presupuesto de materiales, es decir materia prima, **presupuesto** de mano de obra y presupuesto de gastos generales de fabricación.

1.5.13 Presupuesto de Compras

Este presupuesto se deriva y está íntimamente ligado al anterior, **siendo** sus objetivos básicos, a) garantizar el abastecimiento oportuno de la **demanda** interna de materias primas, materiales, artículos de consumo e **inventarios** para su venta, en caso de una entidad comercial; b) obtener **adecuados** precios de adquisición, lo cual incluiría el máximo **aprovechamiento** de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen, y **en su caso**, rebajas sobre compras; y c) coordinadamente con lo anterior, **evitar** en lo posible la sobreinversión en inventarios.

1.5.1.4 Presupuesto de Costos y Gastos

Este presupuesto está ligado directamente con los gastos de operación y distribución, en el cual deben considerarse los aspectos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa en todo el proceso administrativo, debiendo ubicarlos en dos áreas importantes, a) Ventas, es decir los gastos necesarios por la actividades que se realizan en función de las mismas, comprendiendo desde que el producto está fabricado hasta que es puesto en manos del cliente; b) Administración, aquí se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de las empresas, o sea que son los gastos que cubren el costo de las divisiones administrativas de todas las actividades de la compañía, excluyendo mercados, ventas y producción.

1.5.1.5 Presupuesto de Inventarios

Este presupuesto se enfoca principalmente a los artículos para su venta, debiendo considerarse el Presupuesto de Compras, en cuanto al punto de reorden, máximos y mínimos, margen de seguridad, establecimiento de normas de control de calidad, determinación del lote económico de compra y adopción de costos estándar, todo ello dependiendo si la entidad es industrial o comercial.

1.5.1.6 Presupuesto de Publicidad y Promoción

La publicidad y la promoción son los medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes. También las promociones se utilizan para cambiar el ritmo de demanda, debiendo aprovecharse al máximo el impacto que produzca la presentación del producto, los beneficios y usos que se ofrece, calidad, etc. La promoción y la publicidad serán más efectivos cuanto más individualizados, específicos o diferenciadas sean de la competencia, de acuerdo a los objetivos que se persigan, por ejemplo: Introducir ó posesionar la marca en la mente del consumidor sobre los usos del producto, etc., para capitalizar consumidores ó demanda.

Evidentemente será necesario considerar otros factores como la publicidad de los competidores en los diferentes medios de comunicación, así como el respectivo monto de su inversión, estudio de mercados, introducción de nuevos productos y la modificación de su presentación, etc. Dependiendo la magnitud de la empresa será de vital importancia, contratar los servicios de una agencia de publicidad de reconocida capacidad.

Es conveniente que en la preparación del presupuesto intervenga el contralor o contador de la empresa. Dicha intervención no le confiere el derecho de

opinar sobre materias técnicas de publicidad, que se asume no son de su especialidad; sin embargo en un plan de colaboración, formula preguntas analíticas alrededor de "por qué" y "cómo", que aunado a la aportación de datos obtenidos en los ejercicios anteriores, pueden guiar hacia una planeación inteligente de la publicidad, así como una mejor coordinación en la forma de contabilizar los gastos para mejorar el control presupuestal.

1.5.1.7 Presupuesto de Caja

Este presupuesto representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán mensualmente durante el período presupuestal. Como consecuencia de esto, se podrá conocer el efectivo con el que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado.

1.5.2 Presupuesto de Inversiones Permanentes

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

1.5.3 Presupuesto Financiero

Constituye la planeación de la estructura financiera de la empresa, entendiéndose por ésto la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas bajo la que debe funcionar la empresa. En este presupuesto se pronostican las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de fondos, presupuesto de caja y la necesidades probables de nuevos créditos bancarios, así como las nuevas aportaciones de capital que se puedan requerir.

1.5.3.1 Estados Financieros Presupuestados

El proceso de planeación de utilidades radica en la elaboración de estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados -estados de resultados y balances generales. La preparación de dichos estados exige una combinación de ciertos procedimientos para explicar los ingresos, costos y gastos resultantes del nivel de operaciones anticipadas de la empresa. Existen diversos procedimientos abreviados para elaborar los estados proforma; los de usos más generalizados se basan en el supuesto que las relaciones financieras que reflejan en los estados financieros históricos de una empresa, no cambiarán en el período siguiente.

1.5.3.2 Estado de Resultados Proforma

Una manera sencilla para elaborar un estado de resultados proforma es el empleo del método de porcentajes de ventas, en que éstos se predicen empleando valores para el costo de los bienes vendidos, los gastos de operación y los intereses, aspectos todos que representan cierto porcentaje de las ventas proyectadas. Es probable que los porcentajes empleados sean los porcentajes de ventas de estos artículos en el año anterior. Lo anterior presupone que cuando se usa el método abreviado para la elaboración del estado de resultados pro forma, es aconsejable considerar en primer lugar la descomposición de los costos y gastos en sus elementos variables y fijos. Debido a la falta de datos, el estado de resultados proforma se basa en el supuesto de que todos los costos son variables, lo que tal vez no es el caso. Por consiguiente pueden subestimarse sus ganancias proyectadas.

1.5.3.3 Balance General Proforma

Un planteamiento breve para la elaboración del balance general pro-forma comprende el cálculo de los niveles deseados de ciertas cuentas del balance general y la estimación de otras cuentas. Cuando se emplea dicho planteamiento, el financiamiento externo que requiere la empresa se utiliza como una cifra de equilibrio o balance. Aunque los valores señalados en el

balance general pro-forma, pueden ofrecer una perspectiva de la situación financiera de la empresa en un año, se esperan estimaciones más confiables a partir de la aplicación del proceso de planificación financiera a corto plazo. La persona que tome las decisiones seguramente confiará más en un balance general elaborado por medio de un método contable detallado, ya que se requerirán de menos supuestos en el desarrollo de los valores.

1.5.3.4 Estado de Flujo de Efectivo

Dentro del contexto de la administración financiera moderna es indispensable estimar las entradas y salidas de circulante, comparándolo con la existencia real; su utilidad es innegable, ya que la disponibilidad de efectivo persigue hacer frente a las obligaciones a medida que se presentan; y el exceso de efectivo podrá planearse como inversión que se traduzca en utilidades.

CAPITULO II

EL PRESUPUESTO DE VENTAS

2.1 Concepto

"Es una proyección técnica de la demanda potencial de los consumidores durante un horizonte específico de tiempo y con suposiciones fundamentales especificadas. Un pronóstico de ventas se convierte en un plan de ventas cuando la administración incorpora en él juicios, estrategias planeadas, compromiso de recursos y la dedicación administrativa a las acciones agresivas para lograr las metas de ventas".³

2.2 Definición

El presupuesto de Ventas comprende seleccionar por medio de estudios previos, el método más adecuado para la empresa de acuerdo a circunstancias, necesidades y los recursos humanos, técnicos y materiales que requiera, para determinar el monto de sus ventas tanto en unidades como valores, en un período de tiempo determinado.

³. Glen A. Welsch. Presupuestos: planificación y control de utilidades. Página 143. Editorial Prentice-Hall, 1987

2.2.1 Desarrollo de un Plan de Ventas

De acuerdo a la negociación o tráfico que se hace comprando, vendiendo o permutando valores mercantiles con el fin de obtener una ganancia, ha sido siempre una aventura especulativa. En dicha aventura los administradores y directores de las empresas comerciales actuaron, en el pasado, atenedos a su experiencia y destreza en el arte de vender, por una parte, y a las condiciones corrientes del mercado, interpretados mediante la escasa información y análisis disponibles.

Aún cuando hoy sigue habiendo personas que afirman que no es posible encontrar un método práctico para estimar el futuro de las ventas, debido a los numerosos factores que influyen en ellas, la afirmación constante de la administración científica en los negocios aumenta cada día la experiencia y afina los métodos de tal manera que bien puede decirse que las ventas ya pueden presupuestarse y controlarse dentro de razonables márgenes de exactitud.

La programación de las ventas de cualquier empresa está condicionada por tan numerosos factores, que cada caso particular debe ser estudiados dentro del marco de dichos factores; en general puede afirmarse que el plan de ventas de cualquier empresa está condicionado por factores internos y externos.

Los factores internos se relacionan con la experiencia de ventas de la empresa en el pasado, los fondos disponibles para expansión y los esfuerzos de publicidad y promoción planeados para el futuro. Los factores externos se relacionan con las condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado, las corrientes económicas generales y la actividad de la competencia.

En cuanto a los factores externos, que generalmente están fuera del control de los administradores, los estudios y análisis pueden revelar datos excepcionales sobre las variaciones de la tendencia de ventas de la empresa en relación con la tendencia general de todos los negocios de la misma índole, es decir, de la industria considerada en conjunto, más claro aún, la tendencia de ventas de los competidores, puede también encontrarse si la variación de tendencias es imputable a factores internos o externos y tomar las medidas necesarias para evitar o aprovechar tales causas.

Dentro del contexto del desarrollo de un plan de ventas, es necesario tomar en consideración, factores de orden externo e interno.

2.2.1.1 Factores Externos

En este mundo cambiante repercute en la empresa lo mismo que en los individuos, los efectos de los cambios políticos y económicos que se reflejan

en los centros de los negocios, industrias y comercios mucho más rápido que antes. En la actualidad el proceso de globalización de la economía, la formación de bloques económicos aunado a la estabilidad política de los gobiernos, los controles gubernamentales en los precios, producción, importación y exportación de productos, la abundancia o escasez de cosechas y las tendencias de los ciclos económicos son sólo algunos ejemplos de los factores que afectan rápidamente las posibilidades de ventas de las empresas. Para interpretar lo anterior es necesario analizar los siguientes aspectos:

a. Relación entre las Ventas y las Fluctuaciones Económicas:

La manera de relacionar el presupuesto de ventas con las condiciones generales de los negocios es mostrar en forma gráfica la experiencia de ventas de la empresa en el pasado y comparar esta gráfica con la tendencia que siguieron los negocios, dentro de nuestra rama de industria. La experiencia del pasado y el nivel general de los negocios para los próximos meses puede ser pronosticado, entonces tal relación puede ser usada en el presupuesto de ventas del negocio para el año siguiente, y para los meses que se trate de estimar. Generalmente siempre se podrá encontrar alguna relación entre las ventas de las empresas y las fluctuaciones económicas.

Para lo anterior es necesario evaluar tres aspectos económicos importantes:

- La tendencia a largo plazo en la cual la actividad económica sube o baja como resultado de los cambios generales en riqueza, población y otros factores.
- Las variaciones cíclicas, es decir variaciones a corto plazo que se producen como resultado de la interacción de la producción, oferta, demanda, precio, etc.
- Las variaciones estacionales consistentes en altas y bajas de las estaciones del año, en relación a cada clase de producto.

b. **Las Fuerzas Económicas Generales y sus Indicadores:**

Son tan numerosas y complejas las fuerzas económicas que en alguna forma afectan el volumen de ventas de una empresa que, sólo el economista experimentado debería incursionar en sus dominios, para obtener conclusiones y hacer predicciones, pero si no se cuenta con dicho profesional, de todos modos debe hacerse una predicción sobre el futuro de las ventas, bueno será considerar de toda la información disponible en las publicaciones especializadas que se

mencionan a continuación:

1. El Ingreso Nacional Bruto
2. El Producto Nacional
3. Distribución de la riqueza
4. La Población y su composición por edades
5. Ocupación
6. Inversiones Nacionales y Extranjeras
7. Poder adquisitivo de la Moneda
8. Reservas Monetarias
9. Ahorro y Mercado Monetario
10. Crédito Nacional y Extranjero
11. Balanza Comercial
12. Balanza de Pagos
13. Estabilidad Económica
14. Inflación
15. Tasas de Interés

El problema a esta altura, es orientarse en este intrincado campo de información estadística, de finanzas públicas y privada, de comercio nacional e internacional, etc, seguramente no toda la información es necesaria en cada caso, pero también es seguro que cualquier empresa puede encontrar en este

extenso conjunto de datos aquéllos que le sean importantes y necesarios. Para darle un adecuado uso a los principios económicos y estadísticos se requiere conocimientos en la interpretación correcta y en la determinación de las relaciones que tienen con las ventas de la empresa.

2.2.1.2 Factores Internos

Los factores internos que tienen su efecto en las ventas de un negocio, se puede afirmar que presentan menos dificultad que los factores externos debido al hecho de que, como su nombre lo indica, lo generan dentro de la negociación misma y por tanto, pueden ser evaluados y controlados con un mayor grado de precisión. Al dividir los factores que afectan a las ventas en externos e internos, tal parece que son dos grupos de fuerzas totalmente separadas y que hay un límite tangible entre ellas, desgraciadamente no es así, pues en el acontecer socioeconómico existe una interacción de fuerzas que no es posible separar; sin embargo para explicarlos es necesario considerarlos separadamente.

Entre los factores internos más importante se encuentran:

- a. Políticas Administrativas. Línea de conducta que señalan los administradores de los negocios para cumplir con los objetivos

fundamentales de la empresa.

- b. Factores de Cambio. Modificaciones a la tendencia general de crecimiento de los negocios, motivadas por variaciones en los métodos y procedimientos y en las condiciones del mercado.
- c. Factores de Ajuste. Todos los acontecimientos que en el pasado afectaron las ventas en forma temporal y accidental.

2.3 Métodos para pronosticar ventas

Dentro de la diversidad de enfoques, para pronosticar y determinar, un Presupuesto de Ventas, se pueden agrupar en dos métodos:

2.3.1 Método de Estimación Directa de los Vendedores

Según los lineamientos de este método, los vendedores deben ser instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona (geográfica), distrito (agente), línea de producto y período. Para esto es necesario proveerlos con los informes y estadísticas del pasado que les sirvan de guía para la elaboración de este presupuesto, el cual estará basado primordialmente en contratos firmados con clientes, pedidos abiertos y pendiente de surtir, programa

de visitas, cuotas de vendedor y otros recursos similares.

Debido a su naturaleza y al tipo de personas que intervienen en su formulación, es necesario que:

- a. Las instrucciones sean claras y precisas, con objeto de que las conclusiones que logren sean dignas de confianza y uniformes;
- b. los presupuestos parciales sean revisados por los subgerentes o supervisores, y aprobados por el gerente de mercadeo;
- c. el presupuesto sumario sea estudiado, revisado y aprobado por el ejecutivo mencionado, el director de presupuestos, la gerencia general y, probablemente en algunos casos, por el Consejo de Administración, quienes lo juzgarán desde un punto de vista amplio y como parte de un conjunto armónico.

Se caracteriza por ser un método formal cuya guía son datos analíticos del pasado, y cuya base son los compromisos cliente-entidad, siendo los cuales deben concentrarse para obtener el sumario de ventas.

Es utilizado básicamente por entidades con una gran variedad de líneas o productos para su venta. Las ventajas que ofrecen, son:

- a. Que se utilizan las experiencias del personal conectado con el mercado,

- conocer del mismo y de sus requerimientos y características;
- b. fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder de sus resultados;
- c. permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, productos y período;
- d. facilita la comparación entre las cifras presupuestas y las reales, así como el análisis y justificación de variaciones.

En cuanto a sus desventajas y limitaciones, podrían mencionarse las siguientes:

- a. En general, los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de que probablemente no mantengan la independencia necesaria y de buena o mala fe puedan ser optimistas o pesimistas;
- b. Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas, lo que podría resultar costoso para la entidad, o que, por atender estos asuntos administrativos, no logran este encargo.

Permite fácilmente la aplicación del control a través de centros de responsabilidad por objetivos, señalando a cada subgerente o supervisor de zona como un control primario y a cada agente y sus distritos como una unidad de medición secundaria, lo cual combinando con la aplicación de metas específicas para cada integrante de

la organización, el establecimiento preciso de cuotas y plazos, los detalles acerca de cómo lograr las metas y el sistema de información relativo, constituiría un paquete presupuestal armónico.

2.3.2 Método económico-administrativo

Fue desarrollado por los autores W. Raautenstrauch y R. Villers con base en una fórmula que partiendo de la venta del período inmediato anterior, la actualiza y proyecta a través de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vistas económico y administrativo.

Lo vital de este método consiste en ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos. Su fuente de datos son cifras globales del período contable inmediato anterior, y se llega a cifras de la misma naturaleza; es necesario analizarlo básicamente por producto, período, zona y distrito.

Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad; sin embargo, podría resultar costoso para entidades medianas y pequeñas; su ventaja fundamental es su contenido, siendo uno de los más técnicos, y reflejándose esto en mayor exactitud.

La fórmula por medio de la cual se le dá efecto a este método, es:

$$P = [(V_p + F).E] A$$

En la cual cada uno de sus elementos tiene el siguiente significado:

P = presupuesto de ventas

Vp = ventas del período contable anterior

F = factores específicos

E = fuerzas económicas generales

A = influencia de la administración

Para una mejor interpretación de todos estos elementos es necesario describirlos de manera integral:

2.3.2.1 Factores Específicos de Ventas

2.3.2.1.1 De Ajuste:

Son aquellos que por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarias, influyen en la predeterminación de las ventas. Estas pueden ser de efecto perjudicial y de efecto favorable.

a. Favorable

Pueden citarse pedidos excepcionales o recurrentes. Ventas en una zona o distrito en donde no es costeable (actualmente la operación).

b. **Desfavorable**

Son acontecimientos como, incendio, huelga, falla en el abastecimiento de materiales para la producción, etc., que retrasen parcial, total, temporal o definitivamente los envíos a clientes. Demanda o juicios en contra de la entidad que entorpezcan o retrasen sus actividades. Renuncia, despido o retiro de personal clave, básicamente de ventas.

2.3.2.1.2 **De Cambio**

Son modificaciones que se realizarán en diferentes aspectos, citándose los siguientes:

- a. Del producto o de la forma de manufacturarlo: disminución en el costo y, por tanto, en el precio de venta. Establecimiento de un departamento de control de calidad.
- b. Del mercado, en cuanto a características como modas, gustos y estilos. La cantidad, el lugar y composición y edad de la población.
- c. En los métodos de venta: ampliación, reducción o diversificación de servicios. Modificaciones al plan de publicidad. Cambios en los

métodos de distribución. Forma de remunerar al personal de ventas.

2.3.2.1.3 Corrientes de Crecimiento: básicamente se refiere a los siguientes aspectos:

- a. La dinámica acumulativa que impulsa siempre hacia adelante a la entidad y, por tanto, a sus ventas.
- b. El potencial inductivo que influye sobre las entidades de una misma rama comercial o industrial y que puede afectar a una en particular.

El objetivo de determinar este tipo de factores específicos es básicamente ajustar las ventas del período contable inmediato anterior para dejarlas libres de desviaciones y situaciones favorables o adversas no recurrentes o, en otras palabras ajustarlas a condiciones normales de operación.

Como parte alícuota del método económico administrativo para Presupuestar las ventas, existen otros factores o influencias.

2.3.2.2 Fuerzas Económicas Generales

Son factores de tipo económico, donde convergen múltiples indicadores a

nivel macroeconómico y microeconómico, tales como:

- a. Indicadores económicos como: Producto nacional bruto, ingresos per-cápita, ventas y producción por rama de actividad, ahorro, mercado potencial y su distribución geográfica, establecimiento de nuevas empresas, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, precios al mayoreo y menudeo, ocupación y desocupación, préstamos otorgados, compraventa en bolsa, etc.
 - b. Tendencia, módulo o patrón general de las condiciones económicas generales.
 - c. Tendencias y variaciones regionales y locales normalmente referidas a las condiciones económicas de un mercado local o regional en particular.
 - d. Variaciones estacionales.
- Clasificación de los productos de acuerdo a su sensibilidad económica.

Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tiene influencia en el volumen de ventas de la entidad; sin embargo, los datos de los indicadores económicos en forma aislada no tienen utilidad alguna; habrá que determinar su tendencia y compararla con la de las ventas de la empresa, con objeto de definir si para efectos de presupuesto

habría que ajustar positiva o negativamente a las ventas del período contable inmediato anterior, de acuerdo con dicha tendencia; en este sentido la asesoría de un economista seguramente sería necesaria.

2.3.2.3 Influencia de la administración

Comprende las decisiones tomadas por la administración de la empresa, referidas al período contable en que estará en vigor el presupuesto de ventas, pudiéndose mencionar los siguientes:

- a. Cambio en el tipo de producto
- b. Cambio en el diseño o tipo de artículo para adaptarlos a una zona o mercado en particular
- c. Política de mercado: expansiones en cuanto a territorios, productos, restricción o ampliación de ofertas.
- d. Políticas de Publicidad: Por diferentes medios de comunicación y escalas: Periódicos, televisión, radio, revistas, determinado previamente la escala ya sea a nivel nacional, regional o local.
- e. Políticas de precios.

2.4 Presupuesto de Ventas Flexible

Es una proyección financiera de los recursos y las utilidades que se materializarán

si el volumen proyectado de ventas continúa a través de todo el período presupuestado. La diferencia entre un presupuesto flexible y un presupuesto fijo radica, en que el volumen de ventas presupuestado de productos, deberá ajustarse a las ventas efectivas, reduciendo o ampliando las cantidades calculadas originalmente. Las bases para los ajustes a los presupuestos son:

- a. razones obtenidas de un análisis de datos históricos, relacionados en que los gastos varían en función del volumen
- b. estándares adoptados por la administración. Si el volumen real mensual durante el año resulta ser el mismo que el volumen de operaciones planeado, las técnicas de presupuestos fijos y variables dan el mismo resultado; pero esto sucede pocas veces en la vida real.

2.5 Técnica Presupuestal Específica para Presupuetar Ventas

Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de un presupuestos de ventas, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Puede conceptualizarse además como el conjunto de técnicas que tienen como propósito determinar la demanda potencial de los consumidores durante un período

específico de tiempo y con supuestos básicos determinados.

En este aspecto se citan a continuación algunos de los métodos más utilizados para pronosticar las ventas:

- Por votación de los ejecutivos de la empresa.
- Análisis estadísticos
- Método de regresión
- Otros tipos de métodos

2.5.1 Por votación de los ejecutivos de la entidad

Consiste en una votación formal por parte del cuerpo directivo de la entidad, basada en ideas y opiniones acerca de las posibilidades de ventas para un período futuro.

Es de fácil aplicación y por lo práctico del mismo, partiendo de las cifras reales del período contable inmediato anterior, se le adicionan o substraen los cambios que a juicio de los ejecutivos de la empresa, organizados formal o informalmente como Comité de Presupuestos, consideren que afecta la cifra a pronosticar; sin embargo, a pesar del cuidado y diligencia con que se aplique, resulta un método empírico y basado en experiencias pasadas internas no apoyado en bases técnicas.

2.5.2 Análisis Estadísticos

La determinación del Pronóstico de ventas puede basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia de las ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos, cuya influencia sobre la misma sea importante; sin embargo, este tipo de estudios podría requerir la contratación temporal de personal capacitado para ello y, por lo tanto, normalmente sólo entidades de gran magnitud formulan el pronóstico de ventas bajo este último lineamiento.

2.5.3 Método de Regresión

También es denominado de análisis correlativos y se desarrolla con base en la fórmula de la línea recta; el uso de esta ecuación se utiliza normalmente para describir una tendencia a largo plazo y su aplicación en el análisis correlativo es similar.

En el análisis de la tendencia la ecuación expresa la propensión de los cambios en una serie de datos por cada año que pasa, en el análisis correlativo la ecuación denota la tendencia de los cambios a ocurrir en una serie de datos en relación a un cambio dado en otra serie de datos.

La fórmula de la línea recta es $Y = a + bX$, en donde:

X = variable relativa

a = valor de Y cuando X vale cero; es a la vez una constante y la determinante de la altura de la línea recta sobre el eje de las equis.

b = cantidad promedio de cambio en Y , lo cual ocurre con cada unidad de modificación en X ; indica la pendiente o declive de la línea recta.

Dándoles significado en la determinación del pronóstico de ventas, se tendría:

Y = ventas reales

Y_p = pronóstico de ventas

N = cantidad de componentes

2.5.4 Otros tipos de métodos

- a. **Coefficiente de determinación:** Puede conceptualizarse como una extensión de los resultados obtenidos en el método de regresión en cuanto a su aplicación e interpretación.
- b. **Coefficiente de correlación:** Es la raíz cuadrada del coeficiente de determinación.
- c. **Método de mínimos cuadrados:** Se utiliza para computar la tendencia de una línea recta o curva, a través de la ecuación de la línea recta.
- d. **Método de semipromedios:** Consiste en dividir en dos partes iguales al

período en estudio y determinar un año que constituya la mitad de la serie; los promedios son computados dividiendo el total de ventas de cada una de las series entre la cantidad de años a que las mismas se refieren, y plasmar esos semipromedios en una gráfica de coordenadas, trazando una línea para unirlos y que estaría señalando la tendencia de las ventas de la empresa.

- e. Método de promedio móvil: Consiste en listar las ventas de un período considerado como representativa, listar posteriormente un lapso de años considerado como móvil, determinando el promedio de ventas en cada uno de esos períodos móviles, eliminado en forma progresiva el año más antiguo y agregando uno más reciente.

2.6 Evaluación de trabajo de campo

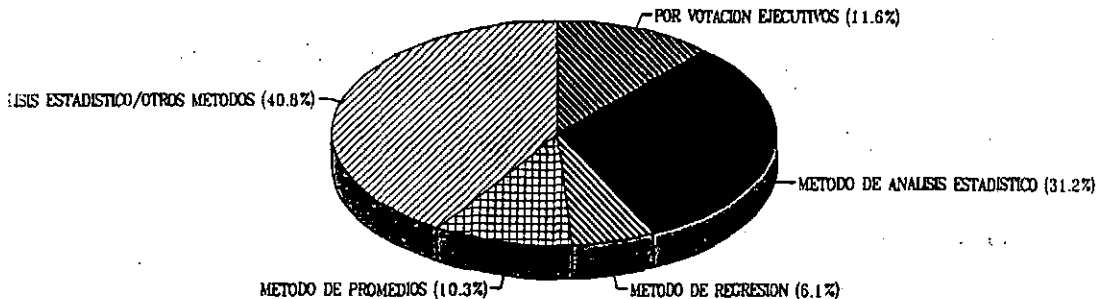
Como parte integral del proceso de investigación del presente tema, fue necesario evaluar diversos aspectos, en empresas privadas de diferente actividad, siendo necesario utilizar diferentes técnicas, particularmente la entrevista, recabando la información por medio de cuestionarios. Como principal aspecto importante fue determinar, qué método utilizan en la preparación del Presupuesto de Ventas, obteniendo del 65.4% de empresas encuestadas, los siguientes resultados:

Descripción:	%
a. Por votación de ejecutivos de la empresa	11.6

b.	Método de análisis estadísticos	31.2
c.	Método de regresión, con coeficientes	6.1
d.	Método de promedios, variables y semipromedios	10.3
e.	Combinación de análisis estadístico con otro método	40.8
	Total	100.0

Gráfica:

**MÉTODOS PROYECCION DE VENTAS UTILIZADOS
EN EMPRESAS PRIVADAS ENCUESTADAS**

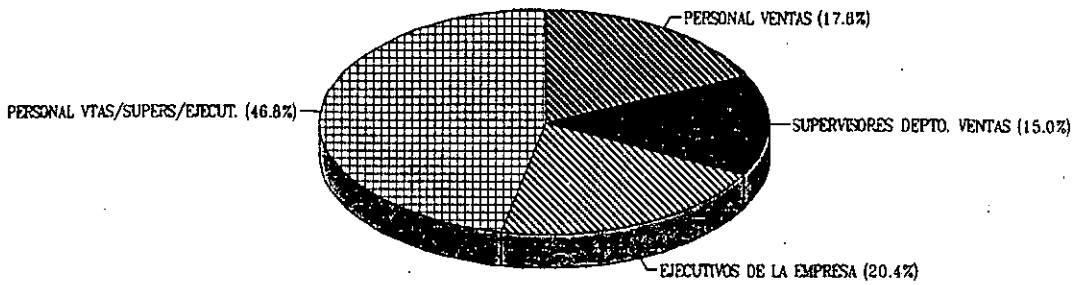


Otro aspecto fundamental que debió ser evaluado, por las personas que participan en el proceso de elaboración de presupuesto de ventas, fue el siguiente:

Descripción:	%
a. Compuesto por personal de ventas	17.8
b. Compuesto por supervisores del Depto. de ventas	15.0
c. Compuesto por ejecutivos de la empresa	20.4
d. Compuesto de personal ventas/supervisores/ejecutivos	46.8
Total	100.0

Gráfica:

*PERSONAL QUE INTERVIENE EN ELABORACION
DEL PRESUPUESTO DE VENTAS*

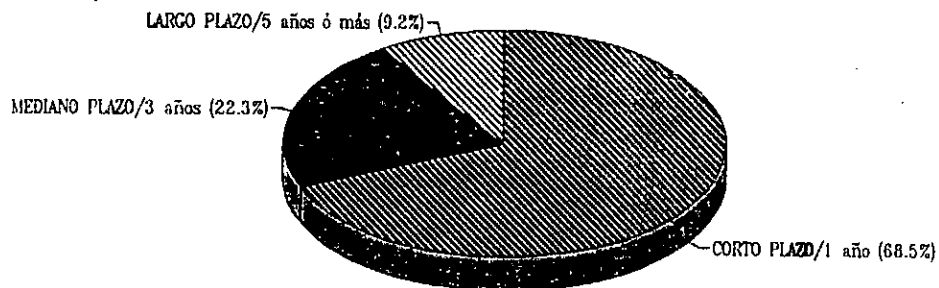


Para tener una visión más amplia, sobre la utilización del presupuesto de ventas, con relación a las empresas encuestadas se evaluó el factor duración, en cuanto a su vigencia:

Descripción:	%
a. Corto plazo (1 año)	68.5
b. Mediano plazo (no mayor de 5 años)	22.3
c. Largo plazo (mayor de 5 años)	9.2
Total	100.0

Gráfica:

PERIODO DE DURACION PRESUPUESTO VENTAS
EN EMPRESAS PRIVADAS ENCUESTADAS



CAPITULO III

INFLACION

3.1 Concepto

"La inflación es el aumento del total de los medios de pago o medio circulante, sin respaldo de un incremento equivalente de bienes y servicios en el mercado. En otras palabras, es el aumento de la demanda global (medios de pago o dinero) por arriba del aumento de la oferta global (producción de bienes y servicios), que trae como consecuencia el alza general de los precios".⁴

De tal forma que todo aumento, en cualquier instrumento que haga las veces de medio de pago, y en consecuencia aumente la demanda: moneda, billetes, cuentas de cheques, divisas, etcétera, producirá el alza de los precios, sino existe un aumento equivalente de bienes y servicios que los respalde.

La inflación es en esencia un fenómeno monetario, y como en todos los países la cantidad de moneda en circulación está determinada básicamente por la banca

⁴ Luis Pazos. El gobierno y la inflación. Página 36. Editorial Diana, 1988

central.

3.2 Principales causas y efectos de la inflación

Los cursos introductorios de economía nos señalan que la inflación es causada por el hecho que se tiene mucho dinero en circulación y que se desea emplear en la adquisición de artículos demasiado escasos. En cierto sentido podemos decir que la inflación (el aumento en los precios) satisface una función muy útil, ya que con la misma cantidad de dinero y bienes y sin inflación existirán faltantes o racionamiento.

En años recientes han existido factores importantes que han contribuido a presiones inflacionarias, así como la tendencia en el aumento en la productividad de una manera tan sólo marginal. También ha contribuido el desequilibrio del déficit fiscal, la deuda externa, los múltiples casos de corrupción, así como el interés en mejorar el medio ambiente, ya que el control de la contaminación y el logro de otras metas sociales (tales como seguridad) también causan costos explícitos que tienden a aumentar los precios.

La inestabilidad política, ha sido en algunos casos, fuente de inflación, por la inseguridad que provoca, en todas las actividades económicas del país, ante estos acontecimientos generan un clima de tensión.

Existen factores externos, que derivan efectos inflacionarios como la reducción de los precios internacionales de los principales productos que se exportan, entre los que se pueden mencionar en el caso del café, que originó graves problemas de índole financiero, a los caficultores del país, además la exportación del banano a nivel latinoamericano enfrenta graves problemas por las restricciones en el mercado Europeo.

Lo anterior origina que los Presupuestos en épocas inflacionarias, no tendrán los alcances necesarios, ya que los resultados se desvirtuarían con facilidad, por consiguiente deben tomarse las medidas detectivas, preventivas y correctivas, las cuales son objeto de análisis en los siguientes capítulos.

3.2.1 Cómo hacer frente a la inflación

Actualmente, múltiples causas, han contribuido a un desequilibrio económico, que se manifiesta por la volatilidad, de la economía en general, donde ciertas actividades específicas, logran mantenerse a pesar del frecuente incremento de precios.

Algunas empresas mantienen como principal elemento de juicio, información financiera que analiza las diversas variantes, para la toma de decisiones.

Pero la pregunta básica, se centra en cómo hacer frente a la inflación, que surge como resultado de las causas de origen interno y externo, siendo necesario

minimizar los efectos negativos dentro del desarrollo de su actividad empresarial.

3.2.1.1 Administración del flujo de efectivo

Es importante en primer término, la adecuada administración del flujo de efectivo, evitando la existencia de efectivo improductivo, con el propósito de mantener suficiente efectivo para cubrir las necesidades ordinaria del negocio (efectivo operativo), así obtener reservas razonables para emergencias (efectivo preventivo), y finalmente hacer posible la existencia de efectivo disponible que permita sacar ventaja de oportunidades comerciales que surjan (efectivo especulativo).

3.2.1.2 Políticas de ventas, créditos y cobros

Es necesaria una reestructuración de las políticas de ventas, créditos y cobranzas, estableciendo medidas alternativas que permitan establecer mecanismos prácticos, ejemplo: políticas de fijación de precios de ventas, agilidad de facturación y de despacho, reducción del lapso de crédito de 30 días a 15 días y una política de cobranzas dinámica.

3.2.1.3 Erogaciones, Compras y Cuentas por Pagar

Este aspecto, debe ser reestructurado, en cuánto a la elección de proveedores que puedan conceder algunas ventajas, como plazos de crédito, descuentos por volumen, descuentos por pronto pago, etc., debe establecerse

lineamientos para definir prioridades, tomando en consideración aspectos cualitativos y cuantitativos.

3.2.1.4 Préstamos, tasas de interés e inflación

Como parte integral de las políticas de la administración, para su crecimiento y expansión, es necesario obtener financiamiento para fortalecerse el capital de trabajo o para financiar inversiones, teniendo como finalidad operar con rentabilidad, es decir buscar que los activos superen al costo de este financiamiento.

Para visualizar, en una mejor forma, debe conjugarse la tasa de interés con la tasa de inflación, correspondiente al mismo período.

Fórmula:
$$I_r = i - f / 1 + f$$

i = Tasa de interés nominal

f = Tasa de inflación

I_r = Tasa de interés real

A continuación se describe un ejemplo práctico:

Supuestos: Tasa de interés nominal = 0.30

Tasa de inflación = 0.50

$$I_r = (0.30 - 0.50) / (1 + 0.50) = -0.13 = -13\%$$

Esta relación indica que con la obtención de un préstamo con porcentaje de interés del 30%, cuando la inflación es del 50%, genera una ganancia en términos porcentuales del 13%

Los factores anteriores son de vital importancia, y su implantación en forma adecuada permitirán establecer una solidez, para hacer frente a la inflación.

CAPITULO IV

PLANIFICACION FINANCIERA

4.1 Concepto

"La planeación financiera forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas. Los planes y presupuestos financieros proporcionan "mapas" de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresas".⁵

4.2 Definición

El proceso de planeación se ha dividido, tradicionalmente, en planeación a corto, mediano y largo plazo. Históricamente, este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad dado en forma un tanto arbitraria, ya que no existía fundamentación alguna para ello. Así el corto plazo era todo lo comprendido hasta un año; el mediano plazo de más de uno hasta tres años y el largo plazo a más de tres años. Otros estudiosos consideraban el mediano plazo hasta cinco años y el largo plazo a más de cinco.

⁵ Lawrence Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. página 221. Editorial Harla, 1988

4.3 Importancia

Independientemente de cual sea la fundamentación de esta división, el corto plazo abarca todo aquello que pasará en el futuro cercano y, dada la variabilidad del medio de los negocios existentes en la actualidad, es de difícil determinación. Sin embargo, planear sigue siendo una necesidad en los negocios, la cual, mientras más profunda, científica y soportada por análisis y estudios técnicos, mejores resultados aportará.

Una de las herramientas más importantes de la planeación a corto plazo es el Presupuesto y, como resultado de éste el Flujo de Efectivo.

4.4 Función del presupuesto dentro de la planificación financiera

La función primordial de estos instrumentos es proporcionar, una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además de actuar como instrumento de control para establecer un patrón de funcionamiento, respecto al que pueden evaluarse los resultados reales. Es importante comprender las dimensiones claves del presupuesto dentro del proceso de planeación financiera para poder manejar adecuadamente las actividades de una empresa.

4.5 Planificación financiera e inflación

En una estabilidad económica, la planificación financiera es de vital importancia, y ante circunstancias desfavorables como lo es la inflación, asume un papel mucho más relevante. La inflación que se manifiesta como un proceso de crecimiento continuo y persistente del nivel general de precios, cuyos devastadores efectos golpean el ahorro, distorsionan los mecanismos financieros del crédito, crea incertidumbre en los agentes económicos para invertir y, en un sentido general desestimula el proceso de crecimiento de la producción interna y no permite mejorar las condiciones de vida de la población en general.

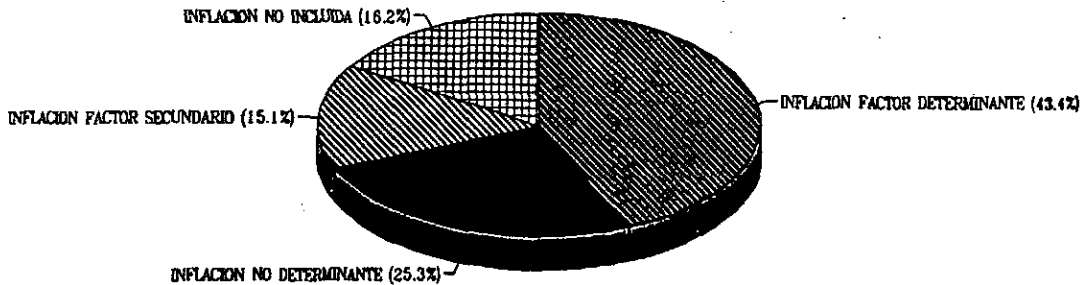
4.6 Evaluación de trabajo de campo

De las empresas privadas, que utilizan presupuesto de ventas, fue importante determinar el alcance sobre la inflación como un factor determinante, en el proceso de planificación financiera, y específicamente en la elaboración del presupuesto de ventas, obteniendo los siguientes resultados:

Descripción	%
a. La inflación como factor determinante	43.4
b. La inflación como un factor adicional no determinante	25.3
c. La inflación como un factor secundario	15.1
d. La inflación no incluido	16.2
Total	100.0

Gráfica:

*INFLACION: COMO FACTOR DETERMINANTE EN
LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO VENTAS*



De lo anterior se deduce que un porcentaje aceptable de empresas, si consideran la inflación como determinante, pero también se evidencia que aún existen empresas que no le conceden la importancia que representa.

CAPITULO V

EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y LOS EFECTOS DE LA INFLACION

5.1 Efectos principales en los Presupuesto de Ventas

En un período inflacionario, el proceso de elaboración de presupuestos de ventas, así como el desarrollo del mismo, a través del control presupuestal permite, evaluar los siguientes aspectos:

5.1.1 Incremento de precios de venta

Uno de los aspectos que surgen, como un efecto inmediato es el alza generalizada de precios de venta de los servicios y/o productos. La fijación de precios de venta, demanda una atención constante, pues en esta tarea se ponen en juego las metas de rentabilidad y crecimiento de los negocios, las que en términos financieros son las que más interesan a los administrados de los mismos, debido a las repercusiones inmediatas y directa que tiene el continuo incremento de los precios de bienes y servicios que a su vez la empresa consume, y que le permiten continuar como negocio en marcha.

La fijación de los precios de venta se constituye en una época inflacionaria, en un trabajo diario tendiente a controlar las diversas manifestaciones internas y externas, que afectan a los elementos del costo del artículo, la demanda, productividad,

posición competitiva del negocio, métodos de costeo, etc.

Una buena política de fijación de precios velará por que dentro de los mismos se prevea, en base a costos de reposición, la generación de efectivo posterior que permita mantener a la empresa dentro del negocio, y a su vez alcanzar el cumplimiento de los planes de crecimiento y consolidación.

Uno de los aspectos que no se deben perder de vista en el manejo de los precios de venta en el contexto inflacionario, es que no todos los elementos del costo se mueven al mismo ritmo o en la misma dirección, ya que pueden ser que las materias primas observen un 25% de incremento en determinado período, mientras que la mano de obra y los gastos de fabricación únicamente se incrementen un 15%.

De tal manera que la conjugación entre precios y costos, así como los márgenes de ganancia que fije la empresa, permitirán una adecuada dirección de Política de Precios de Venta.

5.1.2 Pérdida del poder adquisitivo

Como elemento de criterio, para valorizar la política de fijación de precios, debe considerarse la pérdida del poder adquisitivo, ya que los sueldos y salarios no crecen en la misma proporción al índice de inflación. Aspecto relevante en cuanto a la demanda de productos y/o servicios, que se vincula directamente al grado de inflación, es decir si existe un acelerado índice inflacionario, la demanda será

afectada en esta dimensión.

El conocimiento de este dinamismo de la relación entre de la pérdida del poder adquisitivo y la demanda, requiere de una habilidad administrativa para contrarrestar los efectos de la inflación.

5.1.3 Demanda

La demanda de nuestros productos y/o servicios, dependerá de la naturaleza de los mismos, por lo cual no se puede establecer un esquema fijo. Algunos productos de tipo suntuario, podrían verse afectados drásticamente, siendo a su vez un tanto relativo si se toma en cuenta, que a pesar de esta situación muchos de estos productos son importados pero que siempre mantienen un índice de crecimiento aceptable.

La globalización de la economía a nivel mundial y regional, obliga actualmente a la apertura de mercados, lo que conduce a la industria nacional ha mejorar su calidad y/o servicio.

La demanda de productos de la canasta básica, se ve afectada por el nivel de inflación, pero a pesar de esta situación se mantiene un relativo grado de consumo.

5.2 Cómo contrarrestar el efecto de la inflación, al elaborar el Presupuesto de Ventas

Es necesario aplicar tres criterios fundamentales, que permiten de alguna manera contener los efectos negativos, que en un momento dado podrían alterar las expectativas previstas:

5.2.1 Utilización de Técnicas Presupuestales

En la actualidad existen diversidad de técnicas, que permiten desarrollar los presupuestos, de una manera práctica y sobre todo profesional, entre las que se puede mencionar:

5.2.1.1 Técnica del Control Presupuestal

El Control Presupuestal, consiste en establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objeto de que éstas, las operaciones, no sean ejercidas sin planeación alguna fuera de la razonabilidad.

El Control Presupuestal, define todas las variables, parámetros y límites que deben tener las distintas partidas, para que se le considere un rango de

corrección que el presupuesto determine.

Con el control presupuestal, se podrá contar siempre con un diagnóstico inmediato de las operaciones realizadas por la empresa y las que debieron realizar, con toda la comprobación que se requiera para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y de calidad. Para que el Presupuesto de ventas sea de utilidad, el control presupuestal tendrá que ser de calidad, previo análisis de los siguientes aspectos:

a. Técnica de análisis de variables y de variaciones presupuestales:

El control presupuestal se basa en el análisis de las variables presupuestadas y de las variaciones del presupuesto respecto de la realidad. Es decir que a través del control presupuestal se analizarán todas las variables (datos, operaciones y consideraciones) incluidas en el presupuesto, así como las variaciones que existan entre esas variables presupuestadas y las operaciones reales de la empresa en el período del presupuesto mencionado.

Lo anterior se lleva a cabo, generalmente, por medio del análisis por excepción, lo que quiere decir en este caso, que se analizarán las variaciones importantes negativas, o lo que es lo mismo, todo aquello que es perjudicial para la empresa con una importancia relativa considerable, será analizado.

Es necesario además adherirle a este criterio el análisis de las variaciones positivas con importancia relativa, que tiene como finalidad determinar aquellos factores que contribuyeron, particularmente en aspectos que puedan ser ocasionales o fortuitos.

- b. Toma de decisiones estratégicas y administración profesional con base en Presupuestos de Ventas:

El objetivo final del presupuesto de ventas, es generar la posibilidad y que se tenga la capacidad de tomar decisiones correctas, oportunas y con anticipación suficiente a los acontecimientos. A esto se le llama planear. Se podría pensar en "una planeación estratégica a corto plazo", ya que prevee el futuro cercano para la planeación de los cursos de acción a tomar en cada una de las áreas de la empresa, que tengan relación directa en el proceso de ventas. Además es necesario establecer un conocimiento de la capacidad de consumo de nuestros clientes, por ejemplo si un importante cliente, está desarrollando un complejo con las mismas dimensiones en la zona sur, y actualmente consume 10,000 unidades del producto "A", podrá consumir 10,000 unidades más del producto "A", lo que significa que deberá cubrirse una mayor demanda, así determinar la capacidad de producción, principalmente para crear las condiciones necesarias de actuación y planeación de las ventas.

5.2.2 Utilización de los sistemas Electrónicos de Procesamiento de Datos

Ante los avances tecnológicos, únicamente queda como alternativa aprovechar esta herramienta de tan amplio alcance como lo es la computación.

La utilización de la computación al proceso de elaboración del presupuesto de ventas, resulta de vital importancia con la distintas posibilidades, variables y hechos, en tan sólo unos cuantos segundos de operación del equipo. Se pueden estructurar presupuestos a distintos niveles de ventas, combinados con diferentes niveles de precios, afectados por distintas tasas de inflación, costos financieros y de distribución.

5.3 Consideraciones financieras y administrativas

Actualmente, el país sufre un período de recesión económica, que se evidencia por las múltiples dificultades de las principales actividades económicas, particularmente los productos tradicionales de exportación, pero es necesario mencionar que se debe a las cuotas de volumen y los precios internacionales, además el proteccionismo de sectores empresariales estadounidenses y europeos, han impuesto restricciones a algunos productos de exportación no tradicionales. A pesar de la globalización mundial, países como Guatemala, es muy sensible a estas limitaciones.

A nivel nacional, el incremento de importaciones de toda naturaleza, desde productos básicos, hasta suntuarios, se han incrementado en forma considerable de acuerdo a estadísticas del ministerio de Economía durante el primer semestre de 1993. La apertura del mercado nacional a todo tipo de productos importados, ha provocado que la calidad de algunos productos nacionales se vea mejorada, pero en otras empresas ha contribuido a debilitar sus economías.

Las políticas monetarias, crediticias y bancarias de la Junta Monetaria, a través del Banco de Guatemala, de alguna manera han estabilizado la paridad del quetzal respecto al dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, pero en los últimos meses ha existido una tendencia al incremento respecto al tipo de cambio. En la venta pública de divisas, por medio del sistema bancario, no se ha cubierto la totalidad de la demanda.

5.4 Implementación del Control Presupuestario

Al evaluar todos los factores que puedan afectar positiva o negativamente, el proceso de elaboración del Presupuesto de Ventas, es necesario implementar el control presupuestario, como una herramienta de medición de los resultados que se van obteniendo, de tal manera que cuando surjan alteraciones significativas, se puedan tomar medidas estratégicas, con el propósito fundamental de redefinir las distintas etapas que deben desarrollarse con normalidad.

Para garantizar una adecuada implementación del Control Presupuestario, debe crearse un esquema de trabajo:

- a. Formación del comité supervisor.
- b. Diseño del programa de control presupuestal
- c. Definición de los períodos de control
- d. Generación de reporte de control presupuestal
- e. Análisis de variaciones en las partidas presupuestales
- f. Adecuaciones al presupuesto y modificación del presupuesto pendiente de ejercer.

a. Formación del comité supervisor: Está conformado por el responsable del presupuesto, generalmente es el Director de Finanzas, Gerente General o Propietario, e integrado por los jefes departamentales tales como Gerente de Ventas, Gerente de Producción, Gerente de Personal.

b. Diseño del programa de control presupuestal: Es indispensable definir qué es lo que se va revisar, cómo y cuándo se hará. En esta etapa, se diseñarán los formatos de reportes y de análisis de partidas por variaciones trascendentes, la forma en que se analizarán y quién y cuándo se hará.

c. Definición de los períodos de control: Para la medición de los resultados,

debe definirse el período de evaluación, en formal, mensual, semestral o anual, considerando desde luego los requerimientos de la empresa, para la toma de decisiones.

- d. Generación de reportes de control presupuestal: Una vez definidos los reportes, obviamente habrá que generarlos, pues serán estos reportes los que nos mostrarán cuáles son las partidas que han salido del estándar presupuestado y poder determinar si son correctas las variaciones o bien, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias para evitar la variación en partidas no presupuestadas o excesivas.
- e. Análisis de variaciones en partidas presupuestales: Este punto es el más importante de los presupuestos como herramientas de control, pues será en este momento cuando analizaremos la operación de la empresa (su eficiencia, su cumplimiento, etc.) desde el punto de vista de consecución de objetivos, particularmente los de ventas. En pocas palabras, si los objetivos planteados antes de estructurar los presupuestos se han logrado, y si no es así, analizar por qué no se han logrado y redefinir los presupuestos o las políticas y cursos de acción a seguir en el futuro.
- f. Adecuaciones al presupuesto y modificación del presupuesto pendiente de ejercer: Como resultado de lo anterior, se tendrá que modificar el

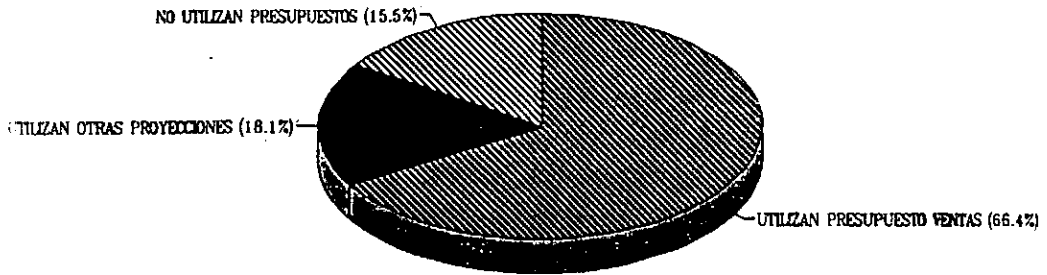
presupuesto pendiente de ejercer, ya que no es conveniente arrastrar partidas presupuestales incorrectas cuando ya sabemos que lo son y que además sabemos cuál es la partida real. Generalmente se mantienen los períodos transcurridos con cifras reales y los pendientes de transcurrir con cifras presupuestas; es decir, el presupuesto siempre tendrá doce meses, pero podrá mostrar tres meses con cifras históricas (reales) y nueve meses con cifras presupuestadas.

5.5 Evaluación del trabajo de campo

En este sentido fue imprescindible evaluar la utilización de los presupuestos de ventas, en las empresas privadas de diferente naturaleza, donde se obtuvo los siguientes resultados:

Descripción:	%
a. Utilizan Presupuesto de Ventas	66.4
b. Utilizan Otro tipo de proyecciones	18.1
c. No utilizan presupuestos	15.5
Total	100.0

Gráfica: **EVALUACION DEL USO PRESUPUESTOS VENTAS
EN EMPRESAS PRIVADAS ENCUESTADAS**



De lo anterior se puede concluir, que un 66.4% utilizan presupuesto de ventas, porcentaje significativo, que demuestra la importancia que en la actualidad representa el uso de esta técnica. A pesar de lo cual persiste 15.5% de empresas que no le dan importancia, con lo cual corren una alta probabilidad de fracaso, al no estimar los múltiples factores.

CAPITULO VI

EL PRESUPUESTO DE VENTAS INFLACIONARIO Y/O FLEXIBLE:

6.1 Concepto

El presupuesto de ventas inflacionario y/o flexible, es aquel que se basa en el volumen de ventas pronosticado, mismo que está sujeto a influencia de factores como los patrones de ventas previos, las condiciones económicas actuales y estimadas del futuro, y las estrategias de publicidad y mercadotecnia, donde la inflación ejerce una influencia directa en los resultados, y la flexibilidad determina variaciones de acuerdo a diversos niveles de ventas estimados.

6.2 El presupuesto de ventas inflacionario y/o flexible

6.2.1 Una alternativa administrativa-financiera

En la actualidad el administrador financiero, requiere de una preparación científica y técnica, ante los constantes cambios que surgen a nivel mundial, de los cuales se derivan los nacionales.

La inflación, desde el punto de vista financiero, requiere que todos los esfuerzos que se realizan para controlar los efectos, como las medidas que se toman para enfrentarlos, logren revelar los resultados obtenidos de una manera razonable, es decir reflejar adecuadamente las variaciones favorable o desfavorables significativas, donde la flexibilidad permita evaluarlas de acuerdo a los distintos niveles establecidos.

Otro aspecto importante, es la aplicación de las distintas técnicas, generen un sistema adecuado de control presupuestario, en sus distintas etapas, siendo necesario involucrar al personal clave, para que conozcan los objetivos organizaciones y presupuestales.

6.2.2 Cómo elaborar un presupuesto de Ventas Inflacionario y/o Flexible

Como se ha citado, esto dependerá del tamaño de la empresa, así como la complejidad de sus operaciones, y del nivel organizacional, que definirá los presupuestos a utilizar, como parte integral de la planeación administrativa.

Dada la naturaleza particular de un Presupuesto de Ventas Inflacionario y/o Flexible, requiere definir tres aspectos básicos para el proceso de elaboración, los cuales son:

6.2.2.1 Pronóstico de Ventas

Denominado como Pronóstico Estadístico, se basa en resultados y razones históricos, en proyecciones y estimaciones de la empresa, respecto a la actividad económica en la que se desarrolle. El desarrollo del Pronóstico de Ventas se conforma de la siguiente manera:

- a. La determinación del pronóstico de ventas puede basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia de la ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos, cuya influencia sea importante.
- b. El pronóstico de ventas puede elaborarse a partir de un resumen de opiniones de los ejecutivos y del personal de ventas acerca del nivel de ventas al que se puede llegar. Este resumen puede prepararse por programa, por vendedor individual, por región geográfica o por cualquier otro criterio de supervisión que exista.

La combinación de ambos, a los cuales se les agregan factores de juicios emitidos por la alta dirección, ayudan a tener la seguridad de que los factores significativos, que pudiesen afectar a las ventas, no han sido olvidados en el análisis.

6.2.2.2 Técnicas de Elaboración de Presupuestos

Anteriormente se han desarrollado los principales técnicas y métodos en la elaboración de Presupuestos, en el caso del presupuesto de ventas, pueden mencionarse los más importantes, acordes a las condiciones actuales:

a. Técnica del Control Presupuestal:

La técnica del control presupuestal, permite encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo, realizando un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida, controlando a su vez todas las operaciones para que se ajusten al plan establecido.

El control presupuestal permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que deben seguir.

b. Técnica del análisis de las tendencias de las ventas:

Consiste en determinar una tendencia general de las ventas de la industria a que pertenecemos. Por lo cual se debe contar con las

estadísticas y publicaciones especializadas. Lo cual permite por ejemplo trazar una gráfica con la experiencia de diez años, mostrado en uno de los ejes el monto de las ventas del sector de actividad al que se pertenece, y en el otro los años de experiencia de ventas, que nos mostrará la tendencia de las mismas.

Siguiendo la misma técnica, se debe extraer de nuestros registros de ventas la información necesaria para evaluar en primer término la tendencia general del mercado y en segunda instancia nuestra participación.

c. Técnica de Análisis del Mercado:

Los análisis de mercado revelan los aumentos y disminuciones que éste sufre, como consecuencia de las fuerzas económicas generales, el análisis de mercado significa la recolección de toda la información pertinente y disponible con respecto a un territorio determinado; toda esta información debe ser organizada y analizada en tal forma que a la empresa pueda determinar cuál es su posición en aquel territorio y cuál debería ser. El análisis de mercado toma en cuenta, no sólo la demanda pasada y presente y la competencia de negocios similares, sino la competencia realizada por otros tipos de productos

y probable crecimiento o declinación de tales productos competidores.

d. Análisis de Producto:

Es necesario establecer interrogantes como: Hay demandas para cada uno de nuestros productos? Se están vendiendo todos los productos con un margen de utilidad razonable? Debe discontinuarse algún producto?, etc.

Este análisis de ventas por productos, junto con una apropiada distribución o prorrato de costos, puede descubrir el hecho de que ciertos productos se están vendiendo con pérdida de operación. Puede establecerse que un alto porcentaje de las ventas se hacen a unos cuantos clientes, en tanto que una mínima parte de las ventas se hace a un alto costo de distribución a muchos clientes. Otra consideración importante se relaciona con el precio a que se venden actualmente y aquél a que se venderán en el futuro cada uno de nuestros productos. Los posibles cambios en precios y sus efectos sobre el volumen de ventas deben ser cuidadosamente estudiados en esta fase de preparación del presupuesto de ventas.

e. Técnica de Estimación de Ventas:

Esta técnica se basa en la conveniencia de que la estimación de ventas sea originada en los vendedores, y que estos cuenten con toda la información disponible sobre los resultados pasados, las posibilidades de ventas y las políticas estratégicas de la empresa, mediante el siguiente procedimiento:

- Cada vendedor prepara una estimación de los pedidos que espera conseguir.
- Las estimaciones de los vendedores son revisadas por los gerentes de área.
- Las estimaciones de los gerente de área, son revisadas por el gerente de ventas.
- El volumen preliminar de ventas determinado por el gerente de ventas es revisado y aprobado por la gerencia general.

f. Utilización de sistema electrónico de procesamiento de datos:

La modernización de las empresas requiere la incorporación del sistema electrónico de procesamiento de datos (PED), con el propósito de la manipulación de enormes volúmenes de cálculos, la

consiguiente reducción del tiempo necesario, para tales cálculos, la evaluación de los efectos probables de numerosas alternativas, y sobre todo proporcionar más tiempo a los ejecutivos para la consideración de desviaciones fundamentales.

En la actualidad existen diversas aplicaciones a través del sistema PED, entre los que se pueden mencionar:

- Paquetes informáticos y/o programas específicos de presupuestos de ventas, los cuales variarán dependiendo de los requerimientos hechos a una empresa o a un programador, su complejidad estará en relación directa con la naturaleza de nuestros productos. Estos facilitan la presentación de la información; ventas por vendedor, por área, por producto, ya sean en unidades ó valores, etc.

- Hojas Electrónicas:
Actualmente existen una variedad de hojas electrónicas entre las que se pueden mencionar: Lotus 123, Quatro Pro, Excel, las cuales se van innovando constantemente, incluyen múltiples fórmulas estadísticas, matemáticas y financieras, su adecuado uso permite obtener múltiples aplicaciones.

6.2.3 La inflación como elemento determinante en el Presupuesto de Ventas

La inflación, siendo un fenómeno que se mide en términos monetarios y porcentuales, debe ser controlado de tal manera que pueda cuantificarse su efecto en el Presupuesto de Ventas. Tiene una relación estrecha con la devaluación de la moneda, es decir con la pérdida del poder adquisitivo.

Aunque la relación anterior no es paralela en cuanto al incremento de precios, pero si es constante es necesario establecer los lineamientos que permitan visualizarse y reflejarse de una manera precisa.

6.2.4 Análisis financiero de los resultados obtenidos

Al establecer un Presupuesto de Ventas, pueden analizarse los resultados de una manera periódica, con el propósito de evaluar el comportamiento de acuerdo con las diversas técnicas de medición, y por consiguiente adoptar las medidas que procedan.

Además de determinarse aspectos puramente cuantitativos, es necesario considerar los cualitativos, dependiendo de su naturaleza y alcance será indispensable incorporar elementos de juicio para la toma de decisiones.

6.2.5 Utilización de técnicas específicas de medición

La técnica más importante de medición de la inflación, es el Índice de Precios al Consumidor, denominado como IPC, mide el cambio promedio de los precios de bienes y servicios pagos por el consumidor final.

Otro indicador de medición de la inflación, se denomina "Deflactor del Producto Nacional Bruto, PNB", cada componente debe deflatsarse por su índice respectivo y la sumatoria de todos los valores deflatados representa el PNB en "unidad monetaria constante", luego, al dividir el "PNB en Moneda Constante", se obtiene el Deflactor implícito del PNB, el que podría decirse que es un promedio ponderado de todos los índices de precios que afectaron en determinado año a todas las actividades económicas del país.

A nivel interno, deben establecerse indicadores, que permitan evaluar el desarrollo de las ventas en términos monetarios y cuantitativos, en períodos específicos, que pueden ser mensuales y anuales, este aspecto puede considerarse como de naturaleza estadística.

CAPITULO VII

FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA PLANIFICACION FINANCIERA

7.1 Importancia

Como parte integral de la preparación académica del Contador Público y Auditor, le permite estar preparado para desarrollar actividades afines a su profesión. La planeación financiera requiere la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa, que permita tomar las decisiones adecuadas. Ante este panorama el Contador Público y Auditor podrá prestar sus servicios tanto a nivel interno como externo.

7.1.1 A nivel interno

El contador público y auditor, puede desempeñar cargos como Director, Coordinador o Presidente del Comité de Control Presupuestario, por su capacidad es la persona ideal para esta actividad. Dependiendo de su ubicación puede ser un contralor, que en su calidad de ejecutivo financiero está mejor capacitado y por tener bajo su responsabilidad el control financiero-contable.

Una actividad más específica será desempeñarse como Auditor Interno, que por naturaleza, son asuntos de interés particular, y de cierta manera confidencial, para efectos de la administración de la empresa. Por lo cual el auditor interno podrá efectuar una revisión sistemática, integral y oportuna, que le permita determinar la aplicación de normas, técnicas y procedimientos de auditoría.

7.1.2 A nivel externo

Podrá actuar como un profesional independiente, en la asesoría al comité de control presupuestal. En nuestro medio se podrá prestarse como un servicio de consultoría, en cuanto al proceso de elaboración del presupuesto, en determinadas áreas de trabajo.

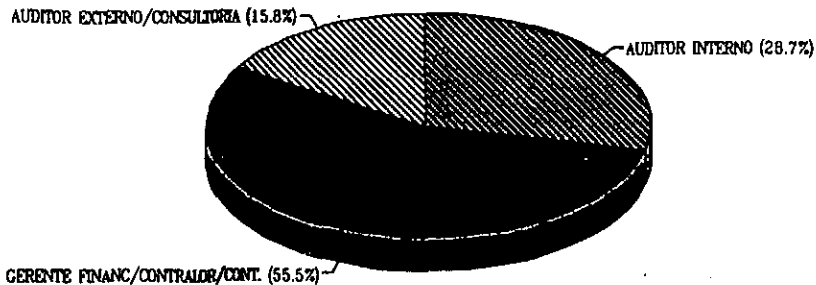
Al actuar propiamente como un profesional independiente, podrá determinar emitir una opinión sobre razonabilidad de las bases que utilizo la empresa, para la elaboración del presupuesto en general, o específicamente sobre el Presupuesto de Ventas, de acuerdo a las normas, técnicas y procedimientos utilizados en un período específico. Este aspecto tiene como objetivo primordial darle confiabilidad al sistema de control presupuestario.

7.2 Evaluación de trabajo de campo

Otro de los objetivos básicos de la investigación realizada era determinar la participación del Contador Público y Auditor, en la planificación financiera de las empresas, y en particular en el proceso de elaboración del presupuesto de ventas en época de inflación. Dentro del grupo de empresas que utilizan dicho presupuesto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Descripción:	%
a. Participación como Auditor Interno	28.7
b. Participación como Gerente Financiero, Contralor y Contador	55.5
c. Participación c/Auditor Externo (Consultoría/Asesoría)	15.8
Total	100.0

Gráfica: *PARTICIPACION DEL AUDITOR EN EL PROCESO EN ELABORACION PRESUPUESTOS DE VENTAS*



Las diferentes áreas donde el Contador Público y Auditor, participa gradualmente se han diversificado, su preparación académica le permite obtener un mayor alcance y dinamismo. A nivel interno desempeña diferentes posiciones dentro de la organización interna de la empresa. El 55.5% determinado en la investigación lo confirman con un alto grado de participación, como Gerente Financiero, Contralor y Contador.

Como Auditor Interno, representa un 28.7% lo que significa, que aunque no es una actividad propia de sus atribuciones. Ha adquirido una posición estratégica, dentro de la empresa para contribuir al proceso de elaboración del presupuesto de ventas en época de inflación.

A nivel externo, ya sea en forma individual y/o a través de firmas de auditoría, existen diferentes tipos de servicios, comúnmente denominados servicios de consultoría ó asesoría. Su participación aunque no es directa le permite ofrecer de una manera profesional sus servicios, en actividades de elaboración de presupuestos de ventas en época de inflación.

CONCLUSIONES

1. La planeación de las operaciones de la empresa, es indispensable, principalmente, en lo que se refiere al Presupuesto de Ventas, sin importar la época económica por la que se atraviese. En época de estabilidad, la planeación financiera, a través de los presupuestos ayudará a aprovechar las oportunidades que se presenten en el momento adecuado. Si es época de restricciones y problemas, permitirá prever los momentos difíciles.

2. El presupuesto es un plan financiero, que describe cuántos fondos se asignarán para cuáles renglones de operación de la empresa, para inversiones, para el pago de pasivo, etc. y determina cuáles serán las probables limitaciones y necesidades de recursos. Contribuye a determinar con anticipación lo que podrá ocurrir en la empresa con el objeto que se puedan tomar las medidas detectivas y correctivas adecuadas.

3. La utilización de presupuestos de ventas en época de inflación, representa una herramienta necesaria en las empresas privadas, técnica que en la actualidad requiere, otros procedimientos alternos en su implementación, supervisión y control. Se comprobó que un porcentaje significativo de empresas elaboran presupuesto de ventas en época de inflación, pero aún persiste un porcentaje menor que no lo utilizan y otro porcentaje adicional que emplea otras proyecciones, sin ningún tipo

de técnica presupuestal. Lo anterior contradice algunas aseveraciones planteadas en la hipótesis del presente trabajo, en lo referente a los factores económicos financieros, que surgen en un período inflacionario y que deben tomarse en cuenta en la elaboración de los presupuestos de ventas; el porcentaje de empresas que presta atención a los mismos es mayoritario.

4. El presupuesto de ventas en época de inflación, es de vital importancia y requiere una preparación con bases sólidas y técnicas, durante el proceso de su elaboración, con el propósito de minimizar los efectos y lograr una correcta interpretación de los resultados proyectados.
5. El Contador Público y Auditor, a nivel interno, desempeñando cargos específicos como Gerente Financiero, Auditor Interno, Contralor, y Contador General, participa en una forma más directa y permanente para elaborar presupuestos de ventas en épocas inflacionarias. A nivel externo, lo realiza de una manera estratégica, particularmente como parte de los servicios de consultoría. En ambos casos es necesario que su preparación académica sea fundamental para desempeñar en forma profesional su labor, además requiere de una actualización, en algunos campos específicos que sufren constantemente cambios, como inflación y devaluación.
6. La inflación es esencialmente un incremento en la emisión de dinero por arriba del aumento en la producción, reflejándose en el incremento generalizado de precios y

como efecto paralelo la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, en consecuencia distorsiona el cálculo económico, impidiendo a las empresas calcular costos y realizar presupuestos a largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Dentro del proceso de presupuestación, y particularmente en el Presupuesto de Ventas, es recomendable como un objetivo del proceso presupuestal, crear las condiciones para la toma de decisiones correctas, oportunas y con la anticipación suficiente que los acontecimientos requieran. Cuando se conozca con anticipación lo que pueda ocurrir en el futuro, se podrá estar en la posibilidad de planear y prepararse para su llegada; aprovechar las oportunidades y evitar las debilidades que se tengan.
2. Es necesario utilizar la Planificación Financiera, que en la actualidad ha adquirido una importancia imprescindible en la administración moderna, para controlar todos aquellas factores de tipo económico, de diferente dimensión y alcance, que inciden en los resultados de la empresa, los que inicialmente se estiman de acuerdo al volumen de ventas, y en este momento el Presupuesto de Ventas adquiere una función directriz, por el hecho que todos los esfuerzos giran a su alrededor.
3. El Contador Público y Auditor, independientemente de la posición en la que participe, tanto a nivel interno ó externo, debe capacitarse constantemente en los aspectos necesarios que le ayuden a interpretar todos aquellos fenómenos económicos que afectan las actividades dentro de las cuales participa, como lo puede ser la inflación y su efecto en la preparación del presupuesto de ventas.

4. Es recomendable evaluar constantemente la inflación, como un fenómeno económico complejo, que financieramente impacta en el presupuesto de ventas, requiere el establecimiento de medidas estratégicas en los diferentes niveles y aspectos que, minimicen los efectos durante la planeación y ejecución, por lo tanto, se sugiere que la evaluación del presupuesto de ventas en época de Inflación, sea periódica.

BIBLIOGRAFIA

1. Goodman, Sam R.: Reece, James S. Manual del Contralor, Editorial McGraw Hill, México, 1990
2. Welsch, Glen A. Presupuestos: Planificación y Control de utilidades, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987
3. Paniagua, Victor M. Sistema de Control Presupuestario, Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 3a. edición. México, 1989
4. Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Harla, 3a. edición, México, 1988
5. Solomon, Lanny M. Principios de Contabilidad, Editorial Harla, México, 1988

6. Viscione, Jerry A. Análisis Financiero, Editorial Limusa, 1a. edición, México, 1990
7. Moreno, Perdomo Planeación Financiera, para épocas normal y de inflación, Editorial Ecasa, 3a. edición, México, 1990
8. Levy, Luis Haime Planeación Financiera, en la Empresa Moderna, Editorial Efisa, 1a. edición, México, 1989
9. Pazos, Luis Como proteger mi dinero de la inflación, Editorial Diana, 1a. edición, México, 1991
10. Pazos, Luis El gobierno y la Inflación, Editorial Diana, 1a. edición, México, 1988
11. Jones, Reginald Preparación de Presupuestos: Clave de Planeación y Control, Editorial Continental, 2da. edición, México, 1979

12. Alvarez Montes, Pablo Administración Presupuestal en época
de Inflación, Tesis de Graduación,
Contador Público, Universidad
Autónoma de México, 1985

13. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias
Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
Revista No. 106, Artículo "La inflación y su importancia en la empresa capitalista",
pag.79, 1980

14. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala
Apuntes de Presupuestos, Colección de Textos y Finanzas No. 15, 1985