

...individuales, pero no son ni efectivos ni recomendables, porque
 con el tiempo la fuerza sindical los convertirá en pagos forzados.
 En conclusión, el premio no debe considerarse como incentivo
 dentro de la industria.
 En otros países, la tendencia actual es pagar mejores salarios
 e ir eliminando los incentivos. Hay que cuidar que no se pague de
 modo, no por escatimar los pesos, sino porque el costo por pieza se
 eleva a niveles muy altos; en ocasiones dadas resulta mejor introducir
 personal adicional para un volumen de producción mayor, cuya participa-
 ción en la mano de obra resulta menos costosa relativamente.

CONTROL A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO

El presupuesto surge a partir de un plan de actividades...
 El presupuesto es el instrumento que permite al jefe de departamento...
 los programas de los departamentos, así que también sirve para...
 los gastos de cada departamento.

CAPITULO X

CONTROL DE COSTOS

Nunca debe iniciarse el Presupuesto y más que la Dirección
 General respaldar y controlar el Presupuesto y este dispuesto a
 dedicar el tiempo y recursos necesarios para que tenga una perspectiva
 económica de largo plazo en condiciones favorables. La elaboración de
 un presupuesto es un proceso constante. Requiere tiempo. El control
 sobre los beneficios adicionales de la realización del presupuesto son
 más importantes que el presupuesto mismo.

El Presupuesto de Ventas es la base de la que depende todo el...

"CONTROL DE COSTOS"

CONTROL A TRAVES DEL PRESUPUESTO

117

El presupuesto surge a partir de un plan, de acuerdo con el objetivo, el presupuesto de un negocio se ha descrito como: Un instrumento para controlar los gastos de manejo de la empresa.

El Presupuesto no solamente hace posible el desarrollo de los programas de los departamentos, sino que también sirve para recortar los gastos excesivos de cada departamento.

La persona encargada del Presupuesto es el Gerente General u otro funcionario importante. No importa quién sea la persona o comité nombrado para desarrollar el presupuesto, el verdadero responsable es el Jefe Principal. La buena organización puede exigir que se delegue a otros las fases más rutinarias de la formulación y operación del Presupuesto.

Nunca debe iniciarse un Presupuesto a menos que la Dirección General respalde por completo el Presupuesto y esté dispuesta a dedicarle el tiempo y atención necesaria para que tenga una perspectiva razonable de éxito, aún en condiciones favorables, la instauración de un presupuesto es un proceso educativo. Requiere tiempo. Frecuentemente los beneficios adicionales de la instauración del presupuesto son más importantes que el presupuesto mismo.

El Pronóstico de Ventas es la base de la que depende todo el

X QJUTNAD

CONTROL DE COSTOS

144

CONTROL A TRAVES DEL PRESUPUESTO

El presupuesto surge a partir de un plan, de acuerdo con el objetivo, el presupuesto de un negocio se ha desahogado... El presupuesto no solamente hace posible el desarrollo de los programas de los departamentos, sino que también sirve para tener un control exactivo de cada departamento... La persona encargada del presupuesto es el Gerente General... No importa quien sea la persona o comisión que elabore el presupuesto, el verdadero espíritu de la industria en general y se elabora un plan con la ayuda del gerente y otros ejecutivos que formulan las normas básicas... La persona encargada del presupuesto es el Gerente General... Nunca debe iniciarse un presupuesto a menos que la Dirección esté basada en el programa general que se ha delineado... Estos cálculos se someten entonces al Director del Presupuesto... aunque los detalles del Presupuesto podrán dejarse en manos de un funcionario inferior, en realidad el superior responsable será el Director del Presupuesto... El Director del Presupuesto tratará de hacer concordar los cálculos respectivos de los diferentes departamentos para convocar a una junta a los departamentos cuyas actividades estén íntimamente relacionadas con el fin de armonizar las diferencias que se presentan cuando todos los afectados han expuesto sus razones, dará su opinión y pro-

145

118

presupuesto. Hay ocasiones y períodos en los que el presupuesto de - ventas se encuentra limitado por la capacidad de producción o por el - presupuesto de finanzas, sin embargo, durante los períodos normales, la experiencia justifica que se dé más importancia al presupuesto de - ventas, y que la planeación de todo lo demás dependa de las perspecti - vas de ventas, suponiendo que el Depto. de Producción pueda atender - todas las ventas.

Comunmente el Presupuesto se inicia con una conferencia de los Jefes de Departamento en la que se considera la tendencia de los ne - gocios y la industria en general y se esboza un plan con la ayuda del ge - rente y otros ejecutivos que formulan las normas básicas, si el factor - determinante es la cantidad del producto que se puede vender con utili - dad, después los Jefes de Departamento preparan sus proyectos de presu - puesto basándose en el programa general que se ha delineado.

Estos cálculos se someten entonces al Director del Presupue - to, aunque los detalles del Presupuesto podrán dejarse en manos de un funcionario inferior, en realidad el superior responsable será el Director del Presupuesto. El Director del Presupuesto tratará de hacer concordar los cálculos respectivos de los diferentes departamentos para convocar a una junta a los departamentos cuyas actividades estén íntimamente re - lacionadas con el fin de armonizar las diferencias que se presentan cuan - do todos los afectados han expuesto sus razones, dará su opinión y pro -

cederá a formular el Presupuesto. Este se puede someter a todos los interesados reunidos en junta antes de presentarlo a la Dirección para su aprobación. Cuando se haya fijado el presupuesto definitivamente, deberá redactarse satisfactoriamente y se repartirá a todos los afectados para que sepan definitivamente qué es lo que se espera de cada uno. Si un presupuesto ha de servir realmente de control y no como ideal deseable pero imposible, debe ser flexible y elástico para hacer a las condiciones diferentes que pueden ocurrir durante el período presupuestado. Siempre existen algunos aspectos del futuro que no son previsibles. Estos factores imprevisibles comprenden pequeños cambios de las condiciones generales de los negocios, aún cuando los trastornos importantes deberán preverse, por ejemplo: variaciones notables en la demanda. Estos cambios pueden ser fundamentales, como los cambios en tipo de material.

El propósito del Presupuesto de Producción es establecer objetivos o metas para las operaciones de fabricación, expresados en costo. La fábrica debe operar tan uniformemente como sea posible durante el año y el presupuesto de producción, los cálculos del Depto. de Ventas y las necesidades financieras, deberán desarrollarse con este propósito, siempre presente. Los funcionarios de fabricación necesitan estudiar cuidadosamente el costo de fabricación por unidad para distintas cantidades de producción que puedan hacer recomendaciones inteli-

Hay ocasiones y períodos en los que el presupuesto de ventas se encuentra limitado por la capacidad de producción o por el presupuesto de finanzas, sin embargo, durante los períodos normales la experiencia justifica que se dé más importancia al presupuesto de ventas, y que la planeación de todo lo demás dependa de las ventas, suponiendo que el Depto. de Producción pueda atender todas las ventas.

Comunmente el presupuesto se inicia con un contrato de los jefes de Departamento en la que se considera la tendencia de los negocios y la industria en general y se esboza un plan con la ayuda del gerente y otros ejecutivos que formulan las normas básicas, el factor determinante es la cantidad del producto que se puede vender con utilidad, después los jefes de Departamento preparan sus proyectos de presupuesto basándose en el programa general que se ha delineado.

Estos cálculos se someten entonces al Director del Presupuesto, aunque los detalles del presupuesto podrán dejarse en manos de un funcionario inferior, en realidad el superior responsable será el Director del Presupuesto. El Director del Presupuesto tratará de hacer concordar los cálculos respectivos de los diferentes departamentos para convocar a una junta a los departamentos cuyas actividades estén íntimamente relacionadas con el fin de armonizar las diferencias que se presentan cuando todos los afectados han expuesto sus razones, dar su opinión y pro-

deberá formular el presupuesto. Este se puede someter a todas las
 instancias técnicas en junta antes de presentarlo a la Dirección para
 su aprobación. Cuando se haya fijado el presupuesto definitivamente
 deberá realizarse en el momento y se repartirá a todos los alca-
 ldes para que sepan definitivamente qué es lo que se espera de cada un
 o en el presupuesto y de servir realmente de control y no como ideal de
 deseo pero imposible. Debe ser flexible y elástico para hacer las con-
 diciones difíciles que pueden ocurrir durante el período presupuestado.
 Siempre y cuando algunos aspectos del futuro que se dan previstas. En
 las facturas imprevisibles comprenden pequeños cambios de las condi-
 ciones generales de los negocios, sin cuando los cambios importantes
 deberán previstose, por ejemplo, variaciones notables en la demanda.
 Estos cambios pueden ser fundamentales, como los cambios en tipo de
 material, etc. El presupuesto de producción es establecido op-
 tativo en vista para las operaciones de fabricación, expresados en cos-
 tos. Las facturas, para operar con perfeccionamiento, como sea posible duran-
 te el año y el presupuesto de producción, los cálculos del Depto. de
 Ventas y las necesidades financieras, deben desarrollarse con este
 propósito, siempre presente. Las funciones de fabricación necesitan
 estudiar cuidadosamente el costo de fabricación por unidad para definir
 las cantidades de producción que pueden hacer recomendaciones facti-

gentes acerca de la uniformidad de producción deseable para el período
 presupuestal. La planeación eficiente del presupuesto de producción re-
 quiere una serie de presupuestos para varios niveles de producción. El
 presupuesto de fabricación es un presupuesto escalonado y no un so-
 lo presupuesto para una sola cantidad determinada. Este aspecto del
 control mediante el presupuesto es posiblemente su mayor contribución
 a una dirección eficiente, obliga a las personas responsables de las de-
 cisiones a fondo el problema antes de que se presente obteniendo así
 una acción rápida cuando se utiliza bien el presupuesto se puede prever
 el pago de salarios basando en la perspectiva de producción en tomar en
 cuenta los posibles costos adicionales por trabajo de tiempo extra, o --
 por aumento en los gastos fijos, servirá muy a menudo para impedir pro-
 gramas con aumentos de venta que de otra manera parecen deseables.

El Presupuesto de financiamiento no puede prepararse hasta
 que los otros presupuestos estén casi terminados, ya que dependen di-
 rectamente de ellos. Esta afirmación es correcta cuando las empresas
 se encuentran en buena posición económica y gozan de amplias facili-
 dades de crédito. Existen situaciones en que las finanzas determinan
 todos los demás factores, por ejemplo: Puede ser deseable aumentar
 las existencias de productos terminados, pero esto no puede hacerse a
 menos de que se disponga de fondos suficientes para cargar con la in-
 versión adicional desde luego el volumen esperado de ventas los cobros

y utilidades previsibles y todos los gastos se deben tomar en cuenta al formular el presupuesto de financiamiento. El Presupuesto Financiero debe comprender la declaración de los probables ingresos y gastos de cada mes y un análisis cuidadoso de las ocasiones en que la empresa se verá obligada a solicitar préstamos para poder seguir su programa de producción, así como el tiempo en que se espera amortizar dichos créditos.

10. Siempre deberá el Presupuesto ser lo suficientemente largo para cubrir cuando menos un ciclo completo de operaciones, siempre que las características de temporada y el almacenamiento de existencia en previsión de ventas futuras sean de importancia en el negocio, las condiciones generales de los negocios afectarán también el período que los cálculos de presupuesto deberán cubrir y el número de revisiones que se deberán hacer.

GASTOS NO CONTABILIZABLES

- E. - Gastos de publicidad y promoción (no contabilizables)
F. - Gastos de investigación (no contabilizables)

EJEMPLO DE GASTOS CONTABILIZABLES

- A. - Salarios directos

y actividades previas y todos los gastos se deben formar en cuenta al formular el presupuesto de financiamiento. El Presupuesto Financiero debe comprender la declaración de los probables ingresos y gastos de cada mes y un análisis cuidadoso de las operaciones en que la empresa se verá obligada a solicitar préstamos para poder seguir su programa de producción, así como el tiempo en que se espera amortizar dichos créditos.

Siempre deberá el presupuesto ser lo suficientemente largo para cubrir cuando menos un ciclo completo de operaciones, siempre que las características de temporalidad y el almacenamiento de existencias en previsiones de ventas futuras sean de importancia en el negocio, las condiciones generales de los negocios afectarán también el período que los cálculos de presupuesto deberán cubrir y el número de revisiones que se deberán hacer.

CATALOGO DE CUENTAS DE PRESUPUESTO "EJEMPLO"

- 1. - Proceso No. 1 (Molienda)
- 2. - Proceso No. 2 (Mezclado)
- 3. - Proceso No. 3 (Prensado)
- 4. - Proceso No. 4 (Secado)
- 5. - Proceso No. 5 (Quemado)

DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS

- 10. - Almacén de materias primas
- 11. - Departamento de personal
- 12. - Departamento de mantenimiento
- 13. - Instalaciones de servicios generales

SUBCUENTAS DE COSTOS "GASTOS CONTROLABLES"

- A. - Materiales directos
- B. - Mano de obra directa
- C. - Materiales indirectos
- D. - Gastos indirectos

"GASTOS NO CONTROLABLES"

- E. - Sueldos y salarios indirectos (no controlables)
- F. - Gastos indirectos (no controlables)

EJEMPLO DE GASTOS CONTROLABLES

- A. - Materiales directos