

gramas que puedan caer dentro de las calificaciones de I y D, I y II. Todo el paquete se envía posteriormente al comité de planeación de productos (que está formado básicamente por las mismas personas dedicadas a la revisión de proyectos existentes y nuevas propuestas), el cual selecciona los proyectos que se van a emprender (o en muchos casos a continuar), de manera que se concuerde con los totales de los programas en el presupuesto preliminar del programa de I y D de la división y que se proporcione un nivel razonable de utilización de la fuerza de trabajo sobre una base mensual en los diversos centros de proceso de I y D.

Como en muchas otras empresas, en la Compañía de Productos para el Consumidor, es práctica común separar una parte del presupuesto para los trimestres tercero y cuarto, para permitir mayor flexibilidad para las posteriores modificaciones al presupuesto y acomodar la posible introducción de programas acelerados que de otra forma sólo podrían ser manejados mediante una suspensión de los esfuerzos en los proyectos vigentes. Por supuesto, la cantidad reservada reduce el total que debe ser soportado por los proyectos seleccionados durante la presupuestación inicial. Por lo tanto, muy pocos de los proyectos que tienen prioridad baja de mercado y que no han sido aún programados por I y D serán incluidos inicialmente en el presupuesto, puesto que generalmente hay muchos más proyectos de mayor interés que se van a considerar primero, y que van a tener primacía en relación con el dinero disponible.

Para sintetizar, el presupuesto final del programa de I y D de una división representa los límites monetarios de la actividad de I y D por categorías de marca y por tipos de investigación dentro de cada categoría. Para los dos primeros trimestres estos límites se determinan en relación con los proyectos seleccionados y con los calendarios acordados para su terminación. Para los trimestres tercero y cuarto, el límite monetario se basa en los proyectos iniciados previamente y en proyectos de baja prioridad que hayan sido seleccionados para posible trabajo. El resto del presupuesto no está asignado a proyectos específicos y se deja abierto para acomodar la introducción de proyectos nuevos de alta prioridad, y para cambios de énfasis en los programas.

La elaboración de programas y la selección de proyectos para apoyar el presupuesto general de gastos de I y D en la Compañía de Productos para el Consumidor siguen en gran parte el mismo procedimiento que se sigue a nivel divisional. La responsabilidad de la elaboración del presupuesto del programa de I y D de la empresa descansa completamente en la organización de I y D, aunque se consulta a los coordinadores de investigación de la división en relación con los planes a largo plazo de las divisiones de mercadotecnia. La evaluación de los proyectos individuales de los programas (categorías amplias de productos) es más subjetiva que el sistema de prioridades usado por las divisiones. Además, no se preparan calendarios de proyectos; consecuentemente, el presupuesto de

programa general de I y D de la empresa, representa una separación arbitraria de la estimación total de los costos entre cuatro trimestres iguales.

En el Cap. 1 señalamos los principios de contabilidad por áreas de responsabilidad como base para medir los costos e informar. Posteriormente en el Cap. 2 desarrollamos la fase de control presupuestario. Cuando se divide un presupuesto de I y D de acuerdo con la estructura organizacional de una compañía se sostienen estos mismos principios de contabilidad, información y valuación de las variaciones. Sin embargo, informar tomando como base los presupuestos, tal y como los hemos tratado en este capítulo, es otra cosa. Primero, la variación entre gastos reales y presupuestados por unidad organizacional se convierte en un aspecto de menor importancia; es más importante la clase de programa y el tipo de investigación en que se gastó el dinero. Segundo, la comparación de gastos reales con gastos presupuestados produce una cifra que representa el progreso monetario del trabajo técnico. Aun así, este progreso monetario puede tener o no una relación directa con el progreso técnico de la actividad de investigación. Por ello, la información y control de los gastos de I y D requieren un tratamiento que relacione en forma adecuada los aspectos técnicos y financieros de la actividad de proyectos y programas.

Este último requerimiento se logra, con mayor frecuencia, a través del uso de informes del estado o situación del proyecto (Anexo 64). Este documento representa el estado del proyecto en términos de los dólares erogados, los logros de los objetivos técnicos interinos, calendario y potencial valuado (prioridad). Informes oportunos y concisos de este tipo (y los integrados para ser usados en diferentes niveles administrativos) permiten el tipo de revaluación que ayudará a evitar la continuación de trabajos costosos que caen fuera de los objetivos específicos o que producen resultados infructuosos.

Una revisión administrativa de tales informes de situación técnico-financiera —llevada a cabo con tanta frecuencia como lo requieran las características técnicas y de mercadotecnia de la compañía— tenderá a la inclusión de los "mejores" proyectos posibles, considerando las limitaciones de equipo y fuerza de trabajo. Esta revisión también proporciona una base para tomar decisiones: Si solamente se desarrollan los proyectos que tienen prioridades altas y si el personal profesional se usa totalmente, la administración puede desear aumentar su capacidad de investigación (modificar el presupuesto) para permitir la inclusión de una cantidad mayor de proyectos. En forma semejante, si los proyectos de baja prioridad están llenando el programa, la administración puede limitar los recursos dedicados a la investigación.

Hemos cubierto las tres fases básicas del proceso presupuestario, en cuanto a su relación con la función de I y D. Esencialmente, la fase de preplaneación es la actividad continua de evaluación de proyectos y de revisión general de programas, aunada a una valuación actual de los

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

ANEXO 64
 INFORME DEL ESTADO DEL PROYECTO

INFORME DEL ESTADO DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto: <u>Mantenimiento A. B. C.</u>			
Número de cargo: <u>30120</u>			
Fecha de iniciación: <u>Nov., 1964</u>		Fecha estimada de terminación: <u>Dic., 1965</u>	
Prioridad inicial: <u>B-II</u>		Costo estimado total del proyecto: <u>\$21 025</u>	
	Presupuesto	1965	\$ 21 025
		19	\$ -
	Para terminarlo		\$ 21 025
Fecha de revisión: <u>Dic. 15, 1964</u>	Mes	Acumulado a la fecha	Al
	Presupuesto: Horas-hombre <u>137.7</u>	\$ <u>1 430</u>	\$ <u>1 430</u>
	Real: Horas-hombre <u>223.5</u>	<u>2 438</u>	<u>2 438</u> Nov. 30, 1964
Terminado a la fecha <u>La composición del solvente/hidrocarbón X Y Z. Con la nueva fórmula se disminuye la utilización en un 25%, debido a un incremento en la tasa de dispersión, compensada por partículas mas gruesas. Satisface los requisitos de inflamabilidad.</u>			
Prioridad actual <u>A-I</u> Acciones tomadas <u>Acelerar bajo nuevo tratamiento</u>			
Comentarios <u>El 25% de disminución en su utilización incrementaría el total de unidades vendidas por un estimado de 600,000 cajas (\$2,800,000). Nuevo procedimiento utilizado para desarrollar la fórmula hidratada para sostener la tasa actual de utilización. Estimación del ahorro en costo anual \$1,000,000. (Cuatro veces mayor.)</u>			
Fecha de revisión: _____			
Adelantos desde la última revisión: _____			

planes a corto y a largo plazo de la compañía y a las limitaciones de I y D. Tal como hemos visto en la Compañía de Productos para el Consumidor, esta preplaneación culmina con un límite financiero global de la actividad de investigación, el cual fijan el presidente y el vicepresidente de I y D.

La fase de preparación del presupuesto implica la conciliación de los costos estimados de los diversos programas de investigación con el total de gastos proyectados para manejar los laboratorios de I y D. Esta segunda fase también reconoce la conexión directa entre la revisión y la evaluación de proyectos que proporcionan la lista de los esfuerzos individuales a los que se van a distribuir los recursos en última instancia.

La fase de control de las operaciones de I y D requiere una conexión oportuna y adecuada entre los progresos técnicos y financieros de la actividad de los proyectos. Esto permite una revisión y una reevaluación de los proyectos como base de las decisiones para continuar o abandonar esfuerzos posteriores y proporciona una oportunidad de introducir nuevos proyectos que se considere que tengan una mayor posibilidad de lograr los objetivos de la compañía.

Para la Compañía de Productos para el Consumidor estas tres fases y sus interrelaciones se mostraron en el Anexo 59. Esta compañía usa sólo una de la gran variedad de técnicas de planeación, programación y selección empleadas actualmente por la industria. De hecho, hay un programa continuo de investigación sobre la administración de I y D que es llevado a cabo en toda la industria y en el campo académico. No hay una combinación única de tratamientos que haya sido demostrado y comprobado que produce los mejores resultados posibles. En lugar de eso, basados en la contribución creciente de la actividad de I y D a la supervivencia de una empresa en nuestra economía libre y competitiva, se debe reconocer la necesidad de mejorar continuamente la información y los métodos de administrar y controlar un programa de investigación. Este esfuerzo continuo debe concentrarse en los problemas sobre decisión de la investigación inherentes en los elementos básicos del proceso presupuestario que se presentan en este capítulo.

El presupuesto de relaciones

Por su misma naturaleza, la función de relaciones públicas afecta a todas las áreas de comunicación dentro de la compañía. Esta función no tiene un grupo definido de reglas básicas y se puede considerar más como un arte que como una ciencia. Sin embargo, esto no quiere decir que no hay una forma sensata de medir las actividades asociadas con esta función. Sí significa que se debe hacer un esfuerzo mayor para definir sus actividades y proyectos, así como sus objetivos y costos para lograrlos, de manera que no quede duda sobre lo que se va a hacer ni sobre cómo se van a medir la actuación y los resultados.

departamento. Cada programa debe tener un objetivo expresado en términos de sus logros esperados y cada uno de ellos debe estar relacionado con los objetivos actuales de la administración, a corto y largo plazo. Debido a la miríada de actividades asociadas con la función de relaciones públicas, se debe tener cuidado de evitar fraccionar los programas en demasiado detalle, o de establecer un objetivo demasiado estrecho. Una forma en la que se pueden expresar estos objetivos sería relacionarlos con los diferentes públicos que la compañía pueda tratar de influir. Dentro de este marco, también pueden mostrarse las diferentes actividades o proyectos necesarios para lograr estos objetivos. Entre los

públicos posibles de una compañía están la prensa, el gobierno, la comunidad financiera, los empleados, los clientes, y los competidores. Entre las actividades y proyectos posibles que pueden utilizarse para lograr objetivos específicos están: artículos, discursos, informes, encuestas, decretos, asociaciones mercantiles y comunicaciones internas. Por supuesto, éstas son sólo ejemplos y no deben considerarse como las únicas clasificaciones que pueden utilizarse al establecer los objetivos de relaciones públicas. Por ejemplo, el público consumidor puede expresarse en términos de los públicos de hombres y de mujeres que lo integran o aun en términos de categorías por edades dentro de cada uno de ellos si se requieren esas distinciones para describir con más exactitud los objetivos específicos de las diversas actividades o proyectos que se tienen en mente. Sin embargo, establecer los objetivos de la compañía en términos de los diferentes programas es la única forma realista de facilitar la preparación de informes de progreso y de evaluar el logro de los objetivos.

ANEXO 67

EJEMPLO DE PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL
(Compañía de Productos para el Consumidor)

Area: Relaciones Públicas
Responsable: R. Stone
Periodo: Año que termina 12-31-6x

	Presupuesto total	Presupuestos por programa		
		Clientes	Empleados	Gobierno
Gastos controlables:				
Salarios	\$ 56 700	\$20 000	\$21 700	\$15 000
Horas extra	5 300	1 000	3 600	700
Viáticos y diversiones	9 000	5 000	1 000	3 000
Teléfono y telégrafo	4 000	2 500	1 400	100
Servicios contratados	11 000	1 000	2 500	7 500
Papelería y útiles de oficina	3 700	400	1 700	1 600
Cuotas y suscripciones	1 000	100	600	300
Total de gastos controlables	\$ 90 700	\$30 000*	\$32 500	\$28 200
Transferencias de otros departamentos:				
Prestaciones a empleados	6 400			
Servicio de conmutador	900			
Espacio de oficina	7 000			
Total de transferencias	\$ 14 300			
Total departamental	\$105 000			
Menos: Servicios cargados a las divisiones	(10 000)			
Gasto neto departamental	\$ 95 000			

* El detalle de este total se muestra en el Anexo 68. El presupuesto total de gastos para el departamento se sintetiza en los varios presupuestos de gastos programa. Los presupuestos se mostrarían por mes o por trimestre, según el periodo seleccionado para informar del adelanto. El Anexo 68 ilustra un informe de progreso trimestral para el programa de público consumidor.

Una vez que se han determinado los objetivos, el siguiente paso es presupuestar los gastos para cada uno de los programas. Esto se puede lograr distribuyendo primero los gastos controlables del departamento de relaciones públicas entre los diversos proyectos asociados con cada uno de los programas. El límite hasta el cual deben presupuestarse estos gastos por proyecto dependerá de la importancia de la erogación, del grado de control que se pueda ejercer a nivel del proyecto y del grado de dificultad en la obtención de la información de costos reales para comparar resultados. En el Anexo 66 se muestra un ejemplo de un presupuesto de programa específico. El presupuesto total de relaciones públicas se muestra en el Anexo 67.

Ahora podemos contestar esta pregunta: ¿Qué otros medios de medición de la actuación deberían usarse para ayudar a la administración a evaluar el programa seleccionado y los objetivos del proyecto? Además de la comparación de las erogaciones reales con las presupuestadas, hay otras medidas cualitativas y cuantitativas que pueden usarse para evaluar la actuación o desempeño:

Objetivos cuantitativos	Bases seleccionadas de medición o evaluación
Recepción de comentarios favorables cuando menos en el 80% de todas las cartas recibidas de los clientes.	Porcentaje de cartas favorables recibidas.
Aumento de la asistencia a las asambleas de accionistas a un mínimo de 300 personas.	Asistencia a las asambleas de accionistas.
Obtención de 3 a 5 horas de tiempo de servicios públicos en televisión y un mínimo de 10 horas en radio.	Cantidad de horas en televisión y radio.