

Presupuestos

Por: *Oscar Gómez Bravo*

Ingeniero Administrativo de la Facultad
Nacional de Minas.
Jefe del Departamento de Contabilidad de
la Escuela de Administración y Finanzas.
Profesor Agregado de Contabilidad.

Naturaleza de los presupuestos. Uno de los objetivos esenciales de la gerencia de toda empresa moderna, es poder dirigir el curso futuro de la organización, y no ser víctima de circunstancias que se podrían haber controlado mediante un adecuado planeamiento de proyectos a largo plazo, así como de las operaciones diarias del negocio.

Este planeamiento, tanto a largo como a corto plazo, es posible mediante la utilización de los presupuestos, que además de cumplir las anteriores funciones, es el mejor medio de control interno que puede tener cualquier organización. Se dice, por ejemplo, que los presupuestos expresan con toda claridad los objetivos de la gerencia, y constituyen por lo tanto uno de los pilares en que se basa el sostenimiento y el futuro de la empresa.

Este tema es pues uno de los más delicados, dada su extraordinaria importancia y el sinnúmero de factores que se deben tener presentes y que es necesario analizar para que sus resultados sean benéficos a la organización, porque, de no ser así, unos presupuestos mal elaborados darían origen a graves males dentro de la empresa.

Definición. Son numerosas las definiciones que se conocen con respecto a los presupuestos. Sin embargo, una definición sencilla podría ser la siguiente:

Es un plan Maestro que muestra cómo serán adquiridos y usados los recursos que necesita una empresa para su funcionamiento y desarrollo, en un período determinado.

Con relación al período de los presupuestos, se puede decir lo siguiente: cuando se utilizan como herramienta esencial en el planeamiento a largo plazo y como control interno, puede ser su tiempo hasta de dos o tres años, siempre que su elaboración sea lo más técnica posible y que la economía local no esté sujeta a cambios bruscos. Sin embargo, lo más normal es que los presupuestos coincidan con el período fiscal de la empresa, que generalmente es de seis meses o de un año. Pero cuando los presupuestos tienen por objetivo observar las operaciones diarias del negocio, deben ser elaborados con mayor frecuencia, bien sea cada mes o cada semana, de acuerdo con las disponibilidades y recursos técnicos de la organización.

Cómo se prepara un presupuesto? Son muchos los factores que se deben tener en cuenta en la preparación de los presupuestos. En primer lugar, se debe tener presente un elevado nivel de capacitación de los altos ejecutivos, en cuyas manos descansa la responsabilidad de esta labor. Deben poseer buenos conocimientos, no solo en aspectos contables, financieros y matemáticos, sino también en lo que respecta a la situación socio-económica de la región en que se está operando. Se debe estar al tanto de todas las medidas socio-económicas que hayan sido tomadas por los organismos oficiales, y en muchos casos se deben prever tales medidas, de acuerdo con determinadas tendencias.

En segundo lugar, la empresa debe contar con un adecuado equipo de ingenieros, técnicos especializados en diversos ramos, maquinaria adecuada y elemento humano debidamente capacitado para obtener los mejores resultados dentro de las condiciones más normales posibles.

Por lo general, la preparación de los presupuestos exige la combinación de esfuerzos de muchas personas. Sin embargo, existen en la actualidad dos tendencias al respecto:

1. Los que opinan que los presupuestos deben ser elaborados exclusivamente por los más altos ejecutivos de una empresa, por considerar que son las personas más capacitadas intelectualmente para llevar a cabo una buena labor.

2. Los que creen que la elaboración de los presupuestos debe ser hecha por altos y bajos ejecutivos; los primeros, por tener un conocimiento más global de la empresa, y los segundos, como asesores de los primeros en la obtención de la más completa información con respecto a detalles de una determinada actividad con la cual están más familiarizados.

De acuerdo con este criterio, que es el más generalizado en la práctica en las grandes industrias, se considera que la combinación de esfuerzos por un mayor número de personas, produce mejores resultados, y hace que los presupuestos sean los más bien realizados y los que más se acerquen a los datos reales.

Variedad de presupuestos. Son muchos los presupuestos que se pueden elaborar en una empresa, y la mayoría de ellos se relacionan estrechamente entre sí. Por ejemplo, no se puede hacer correctamente un presupuesto de compra de materiales, sin que previamente se haya elaborado un presupuesto de producción, ya que se debe conocer primero el tipo y la cantidad de productos que van a ser manufacturados. Tampoco es lógico hacer un presupuesto de caja, sin conocer primero los presupuestos de gastos y de ventas que habrá en el período. Es muy probable, por ejemplo, que si los materiales no se obtienen en suficiente cantidad, de acuerdo con lo que se había previsto, los presupuestos de producción y de ventas se verán seriamente afectados. Se oye decir, con frecuencia, que el presupuesto de ventas que se acomode a las limitaciones que se presenten, será la llave maestra para la elaboración del presupuesto general de la empresa.

De manera que son muchos los factores que se deben tener presentes en la elaboración de los diferentes presupuestos, que como se dijo antes, pueden ser muchos, de acuerdo con los datos disponibles. Mientras unas empresas hacen presupuestos únicamente de las operaciones más importantes, otras se pueden dar el lujo hasta de presupuestar los desperdicios de materiales, los productos defectuosos, los productos dañados. etc.

Período del presupuesto. En relación con el período que debe cubrir un presupuesto, no se pueden determinar una norma fija por cuanto ello depende del tipo de empresa y de las facilidades de que dispone para hacerlo con mayor o menor periodicidad. Sin embargo, puede generalizarse la siguiente norma:

a) *Período largo.* Cuando una empresa tiene problemas bastante significativos para estudiar, generalmente considera un "período largo" en la elaboración de su presupuesto, especialmente en aquellos

casos en que se presentan necesidades monetarias en conexión con el pago de determinadas deudas, o gastos por la urgencia de reemplazar algunos equipos o por cambios en los sistemas de promociones de ventas.

Los “períodos largos” en este caso pueden ser dos o tres años, de acuerdo con la estabilidad económica de la región en donde se esté operando.

b) *Período corto.* Cuando los problemas que contempla la empresa no son muy significativos, se utiliza el “período corto” en la elaboración de los presupuestos, siempre y cuando se disponga de los elementos humanos capacitados y de los recursos técnicos necesarios para poder realizar, por ejemplo, presupuestos de una semana de duración o de un día.

El período ideal para la elaboración de los presupuestos —ya lo habíamos dicho al principio— es el que coincide con el ciclo operacional de la empresa.

Revisión de los presupuestos. Es este otro de los temas que se presenta a discusión con mucha frecuencia, por cuanto existe mucha disparidad de criterios en relación con el “período” en que se debe hacer tal revisión. Aquí también juega un papel importante la empresa misma, en el sentido de las disponibilidades que tiene para realizar con mayor o menor frecuencia la revisión de sus presupuestos, de acuerdo con los factores adversos que se vayan presentando.

Podría decirse, como regla general, que los presupuestos deben ser revisados según las necesidades de la empresa y de acuerdo con los resultados obtenidos.

Ventajas de elaborar presupuestos. Son numerosas las ventajas que se derivan para una empresa que elabora en forma correcta sus presupuestos. Sin embargo, las ventajas más apreciables serían las siguientes:

1. Ayuda a los altos ejecutivos a conocer más a fondo los diferentes problemas que se puedan presentar en los diversos departamentos de producción y de servicios, así como la relación que tiene cada uno de ellos con la organización.
2. Es el medio más eficaz para coordinar todas las actividades de la empresa hacia su mejor rendimiento.
3. Obliga a la empresa a mantener un adecuado registro de todas sus transacciones comerciales, así como informes de sus operaciones financieras, con el objeto de poder usar posteriormente todos esos datos en la más correcta elaboración de los presupuestos.

4. Da a toda la organización una conciencia clara en relación con la conservación de los recursos de que se dispone.
5. Muestra la eficiencia o ineficiencia de la utilización de los recursos dentro de la organización.
6. Suministra a la gerencia una evaluación de sí misma, a la vez que es una medida de progreso dentro de cualquier empresa.
7. Hace sentir a toda la organización que se está trabajando con algo que es más que una especulación.

Comité de presupuesto. Es indudablemente el comité de presupuestos uno de los más importantes dentro de una empresa, por las funciones que tiene que cumplir en relación con el futuro de la organización.

Por lo general, este comité está integrado por el presidente y vicepresidente ejecutivos, el jefe del Departamento de Presupuestos y el contralor (o su delegado).

Son funciones del comité de presupuesto las siguientes:

- a) Analizar en forma individual cada presupuesto y hacerle las consideraciones que sean necesarias.
- b) Estudiar cualquier cambio que se proponga a cada uno de los presupuestos que se hayan elaborado.
- c) Dar la aprobación final al presupuesto integral de la organización.
- d) Considerar y aprobar cualquier cambio que se presente en el presupuesto integral, una vez iniciadas las operaciones normales de la empresa.

Responsabilidad por los presupuestos. Dentro de una empresa moderna, dos son los funcionarios sobre quienes se demanda mayor responsabilidad en la elaboración de los presupuestos, y son los siguientes:

El contralor: cuyas funciones en esta rama son las siguientes:

- a) Recomendar la manera como se elabora el presupuesto.
- b) Sugerir cambios en los procedimientos, cuando así lo considere necesario.
- c) Demandar de los jefes de los diferentes departamentos los respectivos presupuestos en una fecha determinada, a fin de ensamblarlos en un presupuesto global que pueda ser aprobado antes de que se inicie el período fiscal de la empresa.

- d) Interpretar los diferentes procedimientos sobre elaboración de los presupuestos, y dar la asistencia debida en los casos en donde sea solicitado.
- e) Enviar a la gerencia, en un momento propicio, informes detallados sobre la manera como están operando los presupuestos, así como datos de los resultados que se han obtenido.
- f) Observar cualquier variación que surja dentro de la aplicación de los presupuestos, anotar las causas extrañas que hayan dado origen a tal variación, y sugerir las soluciones que sean del caso para corregir cualquier desviación presupuestaria.

El jefe del presupuesto: cuyas funciones son las siguientes:

- a) Actuar como secretario del comité de presupuestos.
- b) Preparar un manual de presupuestos que contenga formas e instrucciones sobre la manera como estos se deben elaborar, así como adelantar toda clase de investigaciones en este campo y patrocinar la capacitación de personal para esta labor.
- c) Mantener cuadros y formas especiales en que figuren los datos históricos (reales) de la compañía, con los correspondientes espacios en blanco para colocar los datos presupuestados y poder hacer así comparaciones en cualquier momento.
- d) Recoger toda la información posible sobre el presupuesto global o integral, para llevarlo a consideración del comité de presupuestos.
- e) Transmitir los informes necesarios a los departamentos involucrados en el presupuesto global, una vez que éste ha sido aprobado por el comité de presupuestos.
- f) Canalizar, por su intermedio, cualquier cambio que se sugiera en los presupuestos, antes de que éstos sean aprobados por el comité.
- g) Informar debidamente a cada departamento sobre los resultados obtenidos en relación con los cambios propuestos al comité de presupuestos.

Tipos de presupuesto. Desde dos puntos de vista diferentes pueden ser considerados los presupuestos:

1. Como una fase directa de control, hecha exclusivamente con los gastos, a través de lo que se ha denominado *Presupuestos Flexibles o Variables*, diferentes de los *Presupuestos Estáticos*, cuya aplicación se ve más estrechamente en Costos Estándar, capítulo 13 de este libro, dentro del planeamiento de los Gastos Generales de Manufac-

tura de una empresa en un período fiscal, y como herramienta de extraordinaria importancia en el control de los costos.

2. Como una fase del planeamiento general de cualquier organización, tanto a largo como a corto plazo, y es lo que se conoce con el nombre de *Presupuesto Maestro*, o *Presupuesto Comprensivo*, o *Presupuesto Global*.

Discusión sobre presupuestos. El Presupuesto Maestro o Comprensivo, es un plan general que concierne a todas las operaciones que se presentan dentro de una organización, para un período determinado. Es también un pronóstico detallado, elaborado técnicamente y en forma conjunta, de las transacciones y operaciones de un negocio en un período específico, cuyo fin, además de la labor de control que conlleva, es preparar y proyectar Estados Financieros, así como planear el futuro de la empresa.

El Presupuesto Flexible, diferente del Presupuesto Maestro, puede ser usado como complemento de este último. Generalmente el Presupuesto Flexible se prepara antes porque habrá de suministrar datos de costos necesarios para la elaboración del Presupuesto Maestro.

Debe quedar bien claro en relación con estos dos tipos de presupuesto, que el uno no excluye al otro, y que antes por el contrario, si se entienden claramente sus funciones, el primero es un complemento ideal del segundo.

La Estadística, en relación con la aplicación de técnicas gerenciales y el aporte de datos que tienen que ver con los diferentes procedimientos de planeación, es igualmente un suplemento del Presupuesto Maestro, especialmente a través del Análisis del Punto de Equilibrio y su relación de costo-volumen-ganancias.

Inicialmente, los presupuestos fueron elaborados en los organismos oficiales, pero poco a poco las industrias adoptaron el sistema con muy buenos resultados, comprobándose que los presupuestos son buenos para cualquier clase de negocio, no importa su naturaleza.

Clases de presupuestos. Ya habíamos dicho que dentro de cualquier organización se pueden presentar numerosos presupuestos, de acuerdo con el tipo de negocio, los recursos de que se dispone y la orientación y capacitación de sus ejecutivos. Sin embargo, para una empresa moderna se puede hablar de las siguientes clases de presupuestos:

a) *Presupuestos de operación:*

1. Ventas.
2. Producción.

3. Uso de materiales.
4. Compra de materiales.
5. Horas de Mano de Obra Directa.
6. Gastos Generales de Manufactura.
7. Gastos de Mercadeo.
8. Gastos administrativos.

b) *Presupuestos financieros:*

1. Caja.
2. Estado de Rentas y Gastos.
3. Balance General.
4. Flujo de Fondos.
5. Capital.

Qué presupuesto debe hacerse primero? Es este otro de los temas que se presenta a discusión en algunos casos, y sobre el cual, aunque existe una norma bastante generalizada, se presentan excepciones por ser los presupuestos algo muy propio de la empresa y de sus actividades.

En qué punto de la actividad de una empresa se inicia el presupuesto?

La gran mayoría de los expertos en esta materia dicen que debe iniciarse con el Presupuesto de Ventas, por cuanto todas las operaciones de cualquier negocio están influenciadas por las ventas que puedan presentarse. De ahí que la generalidad de las empresas que elaboran presupuestos, hacen primero el Presupuesto de Ventas. Sin embargo, se presentan en ocasiones alguna situaciones en que este presupuesto no debe ser el primero. Por ejemplo, en algunos negocios que venden elementos que son de consumo básico, en los cuales se tiene la certeza de que todo lo que se produzca se vende, antes que el Presupuesto de Ventas debe elaborarse primero el Presupuesto de compra de materiales y en segundo lugar el Presupuesto de Producción. Tal sería el caso de un expendio de carnes, situado en una región en donde la demanda del producto es tan intensa, que antes de pensarse en las ventas, debe proyectarse primero la adquisición de la carne.

Otra situación similar podría presentarse en el caso de una industria monopolística, no en el sentido general del monopolio, sino en el caso particular de una industria única en una determinada región, cuyos productos se venden con absoluta seguridad por ser indispensable a otras industrias y negocios. Por ejemplo, una fábrica de empa-

ques a base de cabuya, en una región en donde solo está operando dicha factoría, es muy probable que tenga aseguradas sus ventas por muchos meses, y por lo tanto, lo primero que se debe tener en cuenta es la adquisición de la materia prima —la cabuya— o sea que el Presupuesto de compra de materiales se debe hacer antes que el Presupuesto de Ventas.

Debe entenderse que las anteriores situaciones no se pueden generalizar, y que solo son el fruto de determinadas circunstancias económicas que surgen preferencialmente en países de escaso desarrollo económico o en vías de progreso. También es muy probable que una empresa que va a funcionar por primera vez, y que cuente con la maquinaria y equipos necesarios, no tenga problemas en relación con la adquisición de la materia prima, aunque tenga asegurada la venta de su producción, cualquiera que ésta sea, tenga que presupuestar primero su personal y posteriormente hacer el Presupuesto de Ventas.

De manera que como regla general, para empresas en condiciones normales de funcionamiento, el Presupuesto de Ventas debe ser el primero, pero en casos especiales debe estudiarse con todo cuidado la forma de operación de la organización, para determinar cuál de los presupuestos debe elaborarse en primer término.

Discusión de cada presupuesto. A continuación vamos a discutir cada uno de los presupuestos enunciados anteriormente, y trataremos de presentarlos en la forma más sencilla y comprensible.

Para cada uno de ellos discutiremos las siguientes consideraciones:

1. Significado, o sea lo que representa el presupuesto.
2. De quién es la responsabilidad?
3. Quién prepara el presupuesto?
4. Cómo se relaciona este presupuesto con el (o los) anteriores?
5. Cómo se relaciona este presupuesto con el (o los) que sigue?

Cada una de las anteriores consideraciones se aplicará al estudio de cada presupuesto, de manera que se tenga una visión completa de este tema de tanta trascendencia para las empresas.

Presupuesto de Ventas. Es el presupuesto más importante en la generalidad de las empresas, porque su influencia abarca todos los sectores de una compañía. Las consideraciones en torno a este presupuesto son las siguientes:

- 1) *Significado:* es el número de unidades que espera vender una empresa en un período determinado.

- 1) *De quién es la responsabilidad?*: la responsabilidad en este caso es por lo general del jefe del Departamento de Ventas, o es una responsabilidad conjunta entre este ejecutivo y los expertos en Estadística con que cuente el departamento.
- 3) *Quién prepara el presupuesto?*: por lo general, este presupuesto es preparado por el Jefe del Departamento de Ventas, con la colaboración de sus subalternos más inmediatos.
- 4) *Cómo se relaciona este presupuesto con el anterior?* No existe ninguna relación en este caso, puesto que el Presupuesto de Ventas es el primero que se elabora, y por lo tanto no puede haber un presupuesto anterior.
- 5) *Cómo se relaciona este presupuesto con el (o los) que sigue?* El Presupuesto de Ventas tiene relación directa con los presupuestos de Producción, de Estado de Rentas y Gastos y de Flujo de Caja. Se puede decir que el Presupuesto de Ventas es la base para la elaboración del Presupuesto de Producción, ya que partiendo de estimativos de ventas es posible trazar planes de manufactura de los productos, y si se proyectan tales planes, la División de Manufactura podrá adelantar los programas de producción que se requieran para atender las demandas de los clientes. De manera que los planes de producción deben estar sincronizados con los de venta. A su vez, el Presupuesto de Ventas se verá limitado por la capacidad de producción de la planta, porque nada se habrá hecho si se elabora un Presupuesto de Ventas y posteriormente la planta no puede cubrir los pedidos debido a su bajo nivel de producción.

Cuando los presupuestos de ventas se acomodan a la capacidad normal de producción de la planta, habrá momentos en que la planta tendrá que aumentar su nivel de producción, aunque ello implique nuevas máquinas y el aumento de trabajadores, si requiere aumentar el volumen de las ventas ante una demanda creciente del público por efecto de la competencia. Debe existir pues una relación muy estrecha entre los departamentos de ventas y de producción, si realmente se quiere un buen funcionamiento de la organización. El Departamento de Ventas depende de la capacidad de producción de la planta de manufactura para hacer sus pronósticos y el Presupuesto de Ventas, y el Departamento de Producción depende de los estimativos de las ventas para mantener un adecuado ritmo de producción.

Pronóstico de Ventas. Dada la importancia de las ventas dentro de cualquier organización, lo primero que se debe hacer es un *pronóstico de ventas* para el período que se va a estudiar. Este pronóstico depende de numerosos factores, tales como las políticas de precios de la compañía, la economía del país y la economía local de la región en donde se está operando, las condiciones propias del tipo de industria en que se está trabajando, el nivel educativo de la población, su nivel social, etc., y muchos otros factores que deben ser analizados en forma muy detenida.

Puede decirse, en general, que el pronóstico de las ventas se basa en un análisis de las ventas del período inmediatamente anterior, o sea el estudio de los datos reales obtenidos en ese período, y en una estimación del futuro económico de la empresa.

La experiencia de los datos pasados sirve solo de guía para las estimaciones futuras, puesto que en la elaboración del Presupuesto de Ventas, al igual que en cualquier otro, pueden surgir —y de hecho surgen— factores extraños, incontrolables, tales como catástrofes naturales, medidas económicas oficiales mal orientadas, huelgas imprevisitas, etc., que distorsionan cualquier presupuesto por más bien elaborado que sea.

El pronóstico de las ventas puede ser analizado desde tres puntos de vista:

- a) Procedimiento de análisis por parte de los ejecutivos de ventas, quienes deben estudiar en todos sus detalles los factores que puedan incidir en la estimación de las ventas para un período determinado. La investigación de los mercados, por medio de encuestas nacionales y regionales, así como una labor de propaganda bien dirigida, constituyen la herramienta esencial con que cuentan los ejecutivos de ventas para llevar a cabo su labor.
- b) Un acercamiento estadístico, con base en los datos de períodos pasados y en el estudio de los factores económicos indicativos, con estimaciones de posibles fluctuaciones de las economías nacional y regional. Este acercamiento estadístico de análisis de las correlaciones de ventas e indicadores económicos, debe ser hecho por personas especializadas en Estadística, si es que se desea obtener resultados efectivos.

Los métodos estadísticos más empleados en el pronóstico de ventas son los siguientes:

1. Método del ritmo económico.
2. Método de la secuencia cíclica.
3. Método específico de analogía histórica.
4. Método del Análisis seccional.

Solamente se hace mención de estos métodos, sin profundizar en ellos, porque el objetivo de este artículo es dar una idea general de los presupuestos. Si alguien desea ahondar más en esta materia, podría consultar varios de los numerosos libros que se han escrito sobre esta materia, tales como: "Budgeting, Profit Planning and Control", de Glenn A. Welsch, o "Presupuesto de la Empresa", de Paul Loeb, o "Presupuesto de las Empresas Industriales", de Rautentoch.

- c) Un juicio de los más altos ejecutivos de la organización, quienes, por contar con las experiencias de periodos anteriores y tener una visión más global de la empresa, pueden, en determinados casos, hacer un pronóstico bastante acertado de las ventas para un periodo.

Existe el criterio de que en el estudio de los presupuestos, los factores humanos juegan un papel más importante que las técnicas más complicadas.

Información para el Presupuesto de Ventas. La siguiente información debe ser tenida en cuenta en la preparación de este presupuesto:

- a) *Ventas por Productos*, dato este que será la base para planear la cantidad de cada uno de los artículos que se van a producir.
- b) *Ventas por territorios o regiones*, teniendo muy en cuenta las condiciones locales, la población, sus vías de comunicación, el clima, el poder de compra de sus gentes, etc.
- c) *Ventas por tipos de clientes*, porque las mercancías vendidas a diferentes clientes o comerciantes, dan origen a diferentes márgenes de ganancia, y además, para hacer un buen pronóstico de las ventas sobre el particular, se deben pronosticar también las entradas a caja, y por lo tanto, las posibles ganancias.
- d) *Ventas por meses*, o sea la distribución de los pronósticos de venta en los meses del año, ya que esto ayuda al planeamiento de la producción y evita que se produzca más cuando se está operando en un mes que es tradicionalmente difícil para las ventas, a no ser que se quiera contar con suficientes inventarios de mercancía para futuros meses en que las ventas aumentan en forma extraordinaria.

Presupuesto de Producción. Este es uno de los presupuestos más importantes dentro de una empresa, que hace referencia ya sea a la producción de partes, piezas o productos acabados en un período determinado, mediante el concurso de máquinas, materiales, elementos humanos y una serie de gastos generales indirectos.

- 1) *Significado:* indica este presupuesto la cantidad de partes, piezas o artículos terminados que se espera producir en un período determinado.
- 2) *De quién es la responsabilidad?:* el jefe del Departamento de Producción es responsable por este presupuesto.
- 3) *Quién prepara el presupuesto?:* lo prepara el jefe del Departamento de Producción, con la asesoría de los ingenieros industriales que trabajan con él.
- 4) *Cómo se relaciona este presupuesto con el anterior?:* se relaciona en forma directa con el Presupuesto de Ventas, porque toda producción de artículos tiene que estar sujeta a un mínimo o a un máximo de ventas.
- 5) *Cómo se relaciona con el presupuesto que sigue?:* tiene que ver directamente con los presupuestos de uso de materiales, compra de materiales y uso de la Mano de Obra Directa.

Capacidad de producción. Mucho antes de que sean elaborados los presupuestos de ventas o de producción, se debe conocer la capacidad de producción de la planta, así como la capacidad de producción de cada uno de los departamentos en donde se manufacturan los artículos. La diferencia de los artículos que se están elaborando, crea más dificultades en unos que en otros departamentos de producción, y de ahí que la capacidad de producción puede ser muy diferente de un departamento a otro.

Cuando se está planeando un Presupuesto de Producción, se deben tener en cuenta muchos aspectos importantes, como por ejemplo, qué productos serán fabricados y en qué volumen.

Los inventarios juegan también un papel importante en este caso, por cuando si el inventario de artículos elaborados con que se inicia el período mínimo, se requerirá una producción al máximo nivel para atender la demanda de los productos. Es muy importante, asimismo, mantener una producción estabilizada, con miras a tener menos gastos, un personal suficientemente capacitado, seguridad en el empleo y muchos otros factores que coadyuvan al buen funcionamiento de una empresa.

Son muchas las particularidades que se pueden presentar en rela-

ción con la producción. Por ejemplo, se dice que un Presupuesto de Producción es más flexible, si es posible almacenar los productos sin peligro de que se dañen, o se puede dar el caso de una empresa que elabore sus artículos a medida que los vaya necesitando, es decir, a medida de la demanda por parte de los clientes, o puede operar en una forma uniforme durante todo un año (que es lo más indicado) conservando en inventario lo que no pueda vender.

Es muy buena política gerencial, con relación a la producción, hacer observaciones cada mes, ya sea ordenando un aumento o una disminución de la capacidad de producción, de acuerdo con el aumento o disminución de las ventas, todo ello, claro está, en estrecha colaboración con el Departamento de Ventas.

Presupuesto del uso de los materiales. En relación con este presupuesto se puede decir lo siguiente:

Significado: son los Materiales Directos que serán usados en la producción.

De quién es la responsabilidad?: el contralor es el responsable directo de este presupuesto, o uno de sus asistentes ejecutivos.

Quién prepara el presupuesto?: este presupuesto es preparado generalmente por uno de los asistentes ejecutivos del contralor.

Qué relación tiene este presupuesto con los anteriores?: tiene relación directa con el Presupuesto de Producción, en cuanto que se requiere un conocimiento detallado de los productos que van a ser elaborados, y lo que lleva cada parte, pieza o artículo acabado, por concepto de Material Directo. También tiene relación con el Presupuesto de compra de materiales, por obvias razones.

Qué relación tiene este presupuesto con los que le siguen?: tiene relación directa con el Presupuesto de Costo de Productos Manufacturados, porque el uso del Material Directo constituye el primer elemento del costo.

Presupuesto de compra de materiales. Es uno de los presupuestos más importantes dentro de una empresa. Veamos sus características:

Significado: son los materiales que deseamos comprar para un período determinado, que generalmente es de un mes.

De quién es la responsabilidad?: el jefe del Departamento de Compras tiene la responsabilidad por este presupuesto.

Quién prepara el presupuesto?: este presupuesto lo prepara el contralor o uno de sus asistentes ejecutivos, que bien puede ser el jefe de compras con la colaboración de sus ayudantes.

Qué relación tiene este presupuesto con el anterior?: tiene una relación directa con los presupuestos de producción y de ventas.

Qué relación tiene este presupuesto con el que le sigue?: su principal relación se encuentra con el Presupuesto de uso de materiales y el Presupuesto de Caja.

El Presupuesto de compra de materiales, expresado en dinero, será de una gran ayuda para el tesorero de cualquier compañía, especialmente cuando se esté planeando el Presupuesto de Caja. Igualmente, es importante en el conocimiento de los costos de manufactura, que aparecerán eventualmente en los estados presupuestados de Renta y Gastos y en el Balance General.

El Departamento de Compras es el más indicado para conocer los costos estimados de los materiales, puesto que se mantiene en permanente contacto con los abastecedores de materia prima, y conoce los diferentes precios que pueden ofrecer las diversas firmas competidoras. El control de los costos tiene en este departamento una de las vías más indicadas para llevar a cabo su labor, especialmente en lo que respecta a la reducción de los costos por concepto de la compra de los materiales.

Debe recordarse que con la compra de los materiales van adscritos otros costos, tales como fletes, manejo y embodegamiento, que deberían ser parte del costo de los materiales, pero que por lo general se tratan como Gastos Generales de Manufactura.

Al igual que la producción, la compra de los materiales debe planearse de acuerdo con los inventarios de que se dispone. Si los materiales pueden ser almacenados sin peligro de daño, el Departamento de Compras goza de cierta libertad para hacer el presupuesto de los materiales, y no estar sujeto al ciclo operacional, como sucede con mucha frecuencia. Grandes ahorros de dinero pueden lograrse de esta manera, por cuanto los materiales pueden comprarse en grandes cantidades en épocas de precios bajos, y almacenarlos debidamente (podría ser en silos) para cubrir las necesidades de la producción y de las ventas en cualquier época del año.

Aunque la inversión inicial es cuantiosa, por ejemplo en la construcción de silos, las ventajas posteriores recompensan ampliamente, especialmente en aquellas empresas que utilizan materia prima cuyos precios fluctúan constantemente en el mercado.

Todo lo anterior está de acuerdo con uno de los objetivos de cualquier Presupuesto de compra de materiales, o sea el de desarrollar un plan que mantenga adecuada materia prima siempre que se necesite.

Presupuesto de Horas de Mano de Obra Directa. Un gran número de personas interviene en la elaboración de este presupuesto, por cuanto se deben tener en cuenta diversos procedimientos de Ingeniería In-

dustrial, así como los diferentes métodos que se utilizan en la Administración de Salarios.

Veamos las siguientes consideraciones en torno a este presupuesto:

Significado: son las Horas de Mano de Obra Directa requeridas en producción, así como el costo de esas horas.

De quién es la responsabilidad?: el contralor, o uno de sus asistentes ejecutivos es responsable por este presupuesto.

Quién prepara el presupuesto?: el jefe del Departamento de Producción, con el jefe del Departamento de Personal, y la asistencia de sus respectivos subalternos, tiene a su cargo la preparación de este presupuesto.

Qué relación tiene este presupuesto con los anteriores?: tiene relación directa con el Presupuesto de Producción.

Cómo se relaciona este presupuesto con los que le siguen?: tiene una relación directa con los presupuestos de Costo de Productos Manufacturado y Estado de Rentas y Gastos.

Presupuesto de Gastos Generales de Manufactura. Es este un presupuesto muy importante dentro de cualquier compañía, porque es precisamente en esta área en donde se encuentran las mejores oportunidades para disminuir los costos, así como para mantener un buen control de ellos en cada Departamento.

Las siguientes consideraciones se pueden hacer en torno a este presupuesto:

Significado: expresa los gastos generales fijos y variables que se necesitarán en cualquier proceso de manufactura, tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta, y otros gastos generales que tienen que ver indirectamente con la producción.

De quién es la responsabilidad?: el contralor, o uno de sus asistentes ejecutivos, es el responsable por este presupuesto.

Quién prepara este presupuesto?: este presupuesto lo debe elaborar un asistente ejecutivo del contralor.

Qué relación tiene este presupuesto con el anterior?: tiene relación directa con el Presupuesto de Producción.

Qué relación tiene este presupuesto con el que le sigue?: tiene una relación directa con el Presupuesto de Costo de Producto Manufacturado, y con el Presupuesto del Estado de Rentas y Gastos.

Generalidades sobre este presupuesto. Una de las primeras cosas que debe hacer una compañía, antes de presupuestar sus Gastos Generales de Manufactura, es determinar el Nivel Normal de Producción, bien sea que exprese dicha capacidad de producción en unidades, horas de Mano de Obra Directa, Horas Máquina, o en cualquier otra base. En

el caso de la Compañía "XYZ", tomaremos como base de aplicación las Horas de Mano de Obra Directa, que ya habían sido presupuestadas en 25.700 horas.

En segundo lugar se deben determinar cuáles son los Gastos Generales Fijos y cuáles los Gastos Generales Variables, bien sea por el Método Gráfico, analizando cada una de las cuentas que además de los costos fijos pueden tener un porcentaje de costos variables, o aplicando el Método de los Mínimos Cuadrados, o cualquiera de los otros métodos matemáticos que existen.

Es precisamente en el Presupuesto de los Gastos Generales, en donde los Presupuestos Flexibles pueden complementar al Presupuesto Maestro, ofreciendo notorias ventajas por la posibilidad de presupuestar los Gastos Generales a diferentes niveles de producción. Lo anterior se puede apreciar en mejor forma en el siguiente ejemplo simplificado:

Una compañía cualquiera, con base en la experiencia de períodos anteriores y los estudios técnicos necesarios, llega a los siguientes datos sobre Gastos Generales Fijos y Variables, en torno a tres de sus cuentas de gastos:

Gasto Depreciación: es un cargo fijo de \$ 8.000.00 cada mes.

Gasto por Suministros: se determina un costo variable de \$ 0.10 por cada Hora de Mano de Obra Directa Presupuestada.

Gasto Potencia (vapor): se determina un costo fijo de \$ 6.000, y un costo variable de \$ 0.05 por cada Hora de Mano de Obra Directa Presupuestada.

Con base en los datos anteriores, la compañía prepara una Forma Columnar (en este caso para un solo departamento) de Presupuestos Flexibles, para calcular los Gastos Generales a diferentes niveles de producción, como la que aparece en la siguiente ilustración:

ILUSTRACION N° VII

Presupuestos Flexibles. Tabulación de Gastos Generales.

Niveles de producción	70%	80%	90%	100%
Horas de Mano de Obra Directa Presupuestadas	2.800	3.200	3.600	4.000
Gastos Generales:				
Gasto Depreciación:	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Gasto Suministros:	280	320	360	400
Gasto Potencia (vapor):	6.140	6.160	6.180	6.200
Total de gastos:	\$ 14.420	\$ 14.480	\$ 14.540	\$ 14.600

Explicación de la Ilustración 7. Sobre la forma como aparecen los valores de los Gastos Generales en la Ilustración 7, se puede dar la siguiente explicación:

Gasto Depreciación: este gasto es fijo, por un valor de \$ 8.000, y por lo tanto es el mismo para cada uno de los niveles de producción dados.

Gasto Suministros: de acuerdo con los datos iniciales del ejemplo, se trata de gastos que varían a razón de \$ 0.10 por cada Hora de Mano de Obra Directa Presupuestada, o sea que para el nivel del 70%, el gasto por este concepto es de \$ 280. (2.800×0.10); el gasto para el nivel del 80% es de \$ 320, calculado en la misma forma que el anterior, y así los demás.

Gasto Potencia (vapor): este gasto está compuesto de dos: uno fijo, y otro variable, a razón este último de \$ 0.05 por cada Hora de Mano de Obra Directa Presupuestada. Para el nivel del 70%, el Gasto por Potencia (expresada en vapor) es de \$ 6.140, que resulta de sumar \$ 6.000 de Gastos Fijos y \$ 140 de Gastos Variables; estos últimos son el resultado de multiplicar 2.800 Horas de Mano de Obra Directa por \$ 0.05 en que varía cada una de tales horas. Los demás gastos por concepto de Potencia, para los restantes niveles de producción, se calculan en igual forma.

Presupuesto de Gastos de Mercadeo. Las siguientes consideraciones se pueden hacer en torno a este presupuesto:

- 1) *Significado:* son los gastos que ocurren en conexión con las ventas, tales como propaganda, salarios y comisiones de los vendedores, fletes pagados por los vendedores, almacenamiento y bodegaje, etc.
- 2) *De quién es la responsabilidad?:* el jefe del Departamento de Ventas es el responsable por este presupuesto.
- 3) *Quién prepara este presupuesto?:* un asistente ejecutivo del contralor prepara este presupuesto.
- 4) *Qué relación tiene este presupuesto con los anteriores?:* tiene una relación directa con el Presupuesto de Ventas.
- 5) *Qué relación tiene este presupuesto con los que le siguen?:* tiene una relación directa con el Presupuesto del Estado de Rentas y Gastos y con el Presupuesto de Caja.

Los gastos de mercadeo tienen en realidad como objetivo final, mostrar la estrategia que sobre las ventas han planeado los altos ejecutivos de una empresa. Los siguientes gastos de mercadeo pueden presupuestarse separadamente:

Propaganda y promoción de ventas.
Administración de ventas.
Transporte.
Bodegaje.
Manejo de la mercancía.
Salarios de vendedores.
Comisiones de vendedores.

Los presupuestos de propaganda y promoción de ventas, por lo general se planean a largo plazo, teniendo en cuenta que una gran parte de los resultados de tales gastos no se presentan durante el ciclo operacional de la empresa, sino en períodos posteriores.

Los presupuestos de propaganda y de promoción de ventas, que se consideran como gastos fijos, se suelen determinar de las siguientes maneras:

- a) Se toma un porcentaje de ventas presupuestadas.
- b) Se fija una cantidad específica por cada unidad que se espera vender.
- c) Se toma un porcentaje de las utilidades proyectadas.
- d) Se hacen encuestas y se estudia la competencia para fijar una cantidad determinada.

Los restantes gastos de mercadeo, generalmente los presupuesta el Departamento de Ventas teniendo en cuenta los diferentes territorios o zonas que debe cubrir, y con base en los datos históricos (reales) de las experiencias de períodos anteriores y el volumen de ventas pronosticado para el nuevo período.

Presupuesto de Gastos Administrativos. Es este uno de los presupuestos más delicados dentro de una empresa, porque son los gastos de los altos ejecutivos y es uno de los que más presiones sufre. En tiempos difíciles, este presupuesto es susceptible de reducciones, y en épocas de prosperidad se suelen sobre-estimar peligrosamente estos gastos.

Las siguientes consideraciones se pueden hacer sobre este presupuesto:

- 1) *Significado*: Son los gastos de los altos ejecutivos, así como los de oficinas de administración, asuntos legales, donaciones, gastos de auditoría, etc.
- 2) *De quién es la responsabilidad?*: un asistente ejecutivo del contralor es el responsable de este presupuesto.
- 3) *Quién prepara el presupuesto?*: el contralor prepara este presupuesto.
- 4) *Qué relación tiene este presupuesto con los anteriores?*: no tiene ninguna relación.
- 5) *Qué relación tiene este presupuesto con los que le siguen?*: tiene relación con el Presupuesto del Estado de Rentas y Gastos y con el Presupuesto de Caja.