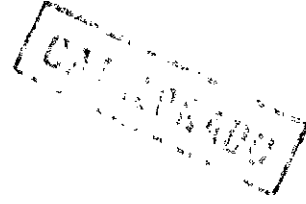


IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN TODA ORGANIZACION



Por Jorge Alberto Guatemala*

INTRODUCCION

El presente trabajo se ha preparado con el objeto de mostrar las incidencias que los presupuestos tienen en la gestión administrativa de un negocio

La función primordial de toda gerencia es la toma de decisiones. Seleccionar de varios cursos alternos de acción el mejor, y adoptar una decisión adecuada de acuerdo a la circunstancia particular de cada situación, es la tarea característica de todo funcionario que sustenta un cargo administrativo

Con el transcurso del tiempo y a medida que las formas humanas de vida se han vuelto más complejas, el hombre ha tratado de satisfacer en la medida de lo posible, la carencia de algunos recursos necesarios para su desarrollo y subsistencia

La empresa como unidad estructural que persigue obtener un objetivo específico, está desempeñando actualmente un papel de primordial importan-

* Lic. en Administración de Empresas. Profesor en las Asignaturas Contabilidad I, Contabilidad II y Contabilidad III de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador

cia al tomar los diversos recursos humanos, materiales y financieros y combinarlos en la mejor forma para que puedan ser distribuidos en función de las necesidades de la colectividad. La tarea no es sencilla si tomamos muy en consideración que éste es el propósito común en toda empresa.

La lucha por el dominio del mercado y el control de la competencia constituyen verdaderos temas de interés que se discuten con frecuencia en reuniones de ejecutivos. En la mayoría de los acuerdos adoptados se recomienda el mejor aprovechamiento de los recursos para obtener cada vez más una mayor productividad.

En definitiva es ya casi de aceptación general que no puede haber una buena utilización de los recursos si la gerencia no ha hecho un inventario de sus necesidades básicas y planeado la forma de encararlas. El anteponerse a situaciones que casi se tiene la seguridad se producirán en el futuro deberá ser la preocupación sustancial de toda buena administración.

En mercados dinámicos y altamente competitivos el formular previsiones razonadas y justificables, es estar en posibilidad de ganarle el paso a la competencia. Es la planeación uno de los rasgos distintivos de toda buena organización.

OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA PLANIFICACION

Se han expresado diversas opiniones acerca de lo que constituye la planificación. Al respecto los autores Koontz y O'Donnell (1) expresan que es "la función que lleva consigo la selección entre alternativas posibles, de objetivos, políticas, procedimientos y programas".

Los propósitos preestablecidos por la gerencia difícilmente pueden considerarse una realidad si la empresa carece de planes que hagan más efectivas sus operaciones.

La planificación es necesaria aun cuando haya un alto grado de incertidumbre en los cálculos o se prevea un cambio inminente en las condiciones generales de los negocios. El grado de exactitud con que los hechos se produzcan en la realidad, dependerá sustancialmente de lo largo que sea el período considerado en la planeación. Si es corto se puede contar en cierta medida, con que los hechos ocurran como fueron previstos.

Toda empresa ya sea en mayor o menor grado, planifica sus operaciones para alcanzar los fines propuestos. Es en virtud de los objetivos predeterminados que la gerencia diseña sus planes para obtener resultados positivos con un bajo costo en las operaciones. Así el objetivo general de la empresa será obtener la mayor rentabilidad mediante un incremento en las ventas y una disminución en los costos. El objetivo particular del gerente de ventas consistirá en colocar el mayor número de pedidos sin extralimitarse del presupuesto de gastos que se le ha asignado.

(1) Koontz y O'Donnell "Principios de Dirección de Empresas", Mc Graw Hill Book Company, Inc. 2ª Edición, pág. 467.

La consecución de objetivos demanda la utilización de políticas. Son éstas "un conjunto de reglas de conducta y de determinación que guía las actividades de toda empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales" (2). Las políticas vienen a ser, como complementa el mismo autor, "el marco a través del cual los objetivos se canalizan"

CONCEPTO Y SIGNIFICADO DE PRESUPUESTO

Todos los esfuerzos de planificación se conjugan en un documento que es el presupuesto. Es éste un plan que expresa en términos numéricos, un conjunto de previsiones sobre actividades futuras.

El presupuesto, a la vez que permite presentar anticipadamente los resultados, es un medio de control. Como acertadamente señalan Koontz y O'Donnell (3) "el proceso mismo de reducción de planes a números definidos obliga a establecer una ordenación que de otra manera no se produciría, permitiendo a la gerencia tener un conocimiento claro de la cuantía de los gastos a efectuarse, el total de ingresos a colectarse y el número de factores involucrados en la planeación"

El presupuesto es un plan y como todo plan para que sea efectivo debe proporcionar la información suficiente que sirva de referencia a las operaciones futuras a la vez que de elemento de comprobación de las situaciones reales.

Mediante el presupuesto la gerencia puede tener una vista de conjunto del desempeño parcial y global de la empresa. La apreciación de lo realizado es más fácil si se compara con lo esperado y se establecen las desviaciones o divergencias para aplicar la acción correctiva correspondiente.

La importancia del presupuesto se advierte si consideramos que es éste un instrumento que permite anticipar los acontecimientos y prever situaciones futuras. Esto posibilita a la gerencia para intervenir antes de que ciertos hechos desfavorables se produzcan.

La formulación de presupuestos es función de todo grupo directivo con el auxilio del personal subalterno. La participación activa de los miembros de la organización hace que cada quien considere los presupuestos como suyos y ponga todo el esfuerzo en llevarlos a cabo. Permite además "la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común dentro de un programa balanceado y unificado" (4).

DURACION DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos se preparan para un período determinado. Hay presu-

(2) Jiménez Castro, Wilburg "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", pág. 81, Edit. Fondo de Cultura Económica.

(3) Opus cit., pág. 473.

(4) Salas González, Héctor "Control Presupuestario de los Negocios", Cía. Impresora Popular, S.A., México, D.F. 1965.

puestos trimestrales, semestrales, anuales y algunos cubren períodos de cinco y hasta diez años

La vigencia de un presupuesto está condicionada por la circunstancia de poder contar con previsiones verdaderamente confiables. Cuando el período cubierto es demasiado largo cae ese de utilidad, pues cabe la posibilidad de que los datos estimados sufran considerables distorsiones. Por una parte, períodos demasiado cortos multiplican excesivamente el trabajo, haciendo el cálculo un tanto erróneo y poco confiable

Los presupuestos por lo regular no son expresiones rígidas de acontecimientos pues se acostumbra modificarlos según las circunstancias lo exijan

EL PRESUPUESTO COMO UN MEDIO DE CONTROL

Entre las funciones asignadas a un directivo está el control. Es mediante éste que el gerente mide y corrige el rendimiento de los subordinados, para tener la seguridad de que se cumplen los objetivos y planes ideados para alcanzarlos

El control supone la existencia de objetivos y planes. El presupuesto como plan sirve a efectos de prever sobre bases razonables acontecimientos futuros, y tomar las medidas adecuadas para evitar la repetición de lo inconveniente. Tendrán que examinarse las actuaciones pasadas y determinar dónde y cómo se apartaron del curso normal planificado

Todo dirigente deberá contar con la seguridad de que el presupuesto ha sido preparado en forma clara y completa. Por otro lado, es condición inherente a la elaboración del presupuesto, la fijación de la responsabilidad, para facilitar su control

Mediante la expresión numérica de los planes los presupuestos constituyen instrumentos para llevar a cabo una planificación coordinada y a la vez un medio para delegar autoridad sin perder con ello el control. Cada jefe en su respectiva jurisdicción se percata de la autoridad que le ha sido conferida y trata hasta donde le es posible de alcanzar los objetivos particulares de su sección o departamento. Así, el encargado de la producción al examinar su presupuesto planifica las operaciones, con el objeto de llevar a cabo la producción que le ha sido asignada. Para ello se esfuerza por conjugar eficientemente recursos financieros y humanos para el logro de una mayor productividad. Sabe además que su desempeño será evaluado, y en consecuencia exige de sus subordinados eficiencia en la actuación

No pueden medirse los efectos de la aplicación de los presupuestos, si no se ejerce un control adecuado que permita examinar y analizar, las desviaciones habidas entre los resultados reales y las estimaciones. Por otra parte, el control viene a ser un medio de justificar la aplicación de las medidas correctivas necesarias. En consecuencia, se presentarán a consideración de las personas responsables, reportes preparados de tal manera que puedan ser estudiados y entendidos con facilidad.

En los estados suministrados se incluirán las cifras recabadas por el departamento de contabilidad, comparándolas con las presupuestadas. Las desviaciones sean favorables o desfavorables deberán demostrarse en forma clara.

Las cifras así consignadas en los reportes son remitidas a los diferentes jefes de los niveles existentes en la organización, según el grado de responsabilidad conferido. Cada uno de ellos en sus respectivas jurisdicciones coteja los datos reales con las estimaciones, para determinar después las causas de los resultados desfavorables o favorables.

La información suministrada deberá contener los datos necesarios que ayuden a establecer las variaciones. Demasiados datos poco indispensables contribuyen a confundir la apreciación y comprensión de los informes.

Se preparará la documentación subdividiendo los datos presupuestados en sus elementos principales, para que la discriminación de las causas de las desviaciones sea más fácil. Así el control relativo a los gastos de fabricación, tendrá que comenzar por la elaboración de un estado que permita apreciar las causas de por qué ha habido un desperdicio anormal, una productividad escasa en el rendimiento de la mano de obra, un consumo excesivo de materiales, etc. Tratándose de las ventas, la información deberá posibilitar para emitir un juicio explicativo, del motivo del incumplimiento de las cuotas de venta asignadas a cada vendedor, de los excesivos gastos ocasionados por la venta de las mercaderías, etc. Con ello la administración está en posibilidad de decidir las medidas a tomar para disminuir o eliminar las variaciones en el futuro.

Los informes presentados tendrán que reunir algunas especificaciones necesarias. Cada uno deberá contener además de las cifras presupuestadas los resultados habidos y las desviaciones producidas en el período.

Es recomendable que la información elaborada sea mensual a efectos de mantener un control más efectivo e introducir los ajustes y modificaciones necesarias.

Por lo regular cada informe contendrá únicamente los resultados relativos a un presupuesto. Se podrán incluir varios de ellos cuando la misma persona encargada de la recolección y presentación de los datos haya asumido la responsabilidad.

Podría creerse que la sola comparación de las cifras correspondientes a ejercicios anteriores, es suficiente para juzgar los resultados. Los factores que afectan las operaciones son tan diversos y dinámicos que los resultados de un ejercicio deben compararse con los de otro, siempre que se consideren los cambios externos habidos. Los gastos indirectos para el caso, sólo pueden compararse con los desembolsos hechos anteriormente si se toma en cuenta el volumen producido en ambos períodos, la influencia de la mecanización, las mejoras en los métodos de trabajo, etc. Recuérdese que en el control presupuestario las cifras se determinan tomando en cuenta todas estas circunstancias. El gerente junto con los jefes departamentales, debe discutir los resultados obtenidos. Estos a su vez cambian impresiones con sus subalternos y colaboradores, acerca de los resultados del departamento respectivo.

El esfuerzo cooperativo en la formulación, ejecución y control del presupuesto, es necesario para que éste pueda traducirse en resultados positivos. Si el sistema se limita a la preparación de presupuestos anuales, y los informes recibidos se archivan, los resultados obtenidos serán nulos. Los gastos hechos en su implantación y el tiempo utilizado, representarán en definitiva, una pérdida para la organización.

Cada uno de los jefes y empleados que intervienen en la preparación del presupuesto deben de estar convencidos plenamente, de que éste es una excelente ayuda para descubrir los gastos innecesarios, los errores en las estimaciones y la influencia que ejercen los elementos distorsionantes.

Naturalmente que la implantación del sistema ocupará el tiempo del personal que interviene, lo que puede traducirse en un incremento en los costos del negocio. Pero frente a esta circunstancia desfavorable se presenta la posibilidad de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, con una disminución en los gastos a medida que el sistema queda establecido totalmente.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Fundamentalmente son tres los presupuestos utilizados en una empresa comercial: a) presupuesto de ventas, b) presupuesto de efectivo y c) presupuesto de capital. Las compañías manufactureras preparan además presupuestos de producción y gastos de fabricación.

Normalmente los presupuestos deberán seguir un orden determinado en su confección. Primero se harán las estimaciones sobre las ventas del período, luego sobre esa base se planifica la producción y se determinan las necesidades de efectivo, materias primas, recursos humanos e inversiones de capital. Esta secuencia obedece a un imperativo cual es de que para poder disponer todo lo que se refiere a la producción y sus recursos, es indispensable contar con una base numérica estimada del volumen de unidades a venderse. Me referiré escuetamente a las características y rasgos generales de cada presupuesto de los citados anteriormente.

PRESUPUESTO DE VENTAS. Su objeto principal es establecer la cuantía de las ventas que la empresa debe facturar a sus clientes en un período futuro.

Hay una gran cantidad de factores que influyen en las ventas y que pueden agruparse en internos y externos. Los primeros se originan en la misma empresa y dada esta circunstancia pueden ser controlados por la administración del negocio. Se pueden señalar a vía de ilustración las políticas administrativas, cambios de diseño del artículo, empaque y calidad del producto, etc.

Los factores de carácter externo son producto de los cambios operados en las condiciones económicas del país o región en donde opere la empresa. Al estimarse las ventas deberán examinarse cuidadosamente para determinar la incidencia que ellos tendrán en las operaciones futuras y así lograr un mejor ajuste de lo previsto con lo real.

Para la preparación del presupuesto de ventas es necesario disponer de la información requerida y que se obtiene de:

- a) el estudio de los resultados pasados
- b) el análisis del mercado
- c) el estudio de la situación de cada producto en relación al mercado de que goza y sus utilidades
- d) los informes facilitados por los vendedores

Con las conclusiones a que se llegue como consecuencia del examen de las estadísticas pasadas, el análisis del mercado y el producto y la información de los vendedores, puede procederse a la determinación de las cuotas de venta. Una cuota es, como señala Lydon O. Brown (5), una estimación del monto de un artículo que una compañía espera vender. Puede consistir como complemento el mismo autor, en la proporción del mercado total que la firma espera tener para sí, en el monto de las ventas que busca en uno de sus territorios, o el objetivo de ventas para un vendedor individual o distribuidor. La cuota misma sirve de base para la presupuestación de la producción, la publicidad, la ampliación de la planta y otras cuestiones relativas a la operación de la empresa.

Una vez completado el pronóstico, éste es remitido a la gerencia para que ésta lo apruebe. Después de ratificado, el presupuesto viene a ser el volumen final estimado de ventas.

La preparación del presupuesto de ventas demanda de la gerencia la consideración de una gran cantidad de desembolsos que su realización ocasionará. Desde los sueldos asignados a los vendedores, hasta el reemplazo de equipo obsoleto.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION. Mediante el acto de la producción la empresa está en condiciones de suministrar al mercado las cantidades de artículos necesarios.

Uno de los propósitos cardinales de todo control por medio de presupuestos es la estabilización de la producción. La utilización inadecuada del inventario provoca abarrotamiento de existencias o escasez, situaciones que en definitiva ocasionan altibajos en la producción.

El presupuesto de producción tiene por objeto programar previamente los volúmenes de unidades a fabricarse durante determinados períodos, tomando en cuenta las existencias posibles y las ventas probables durante esos períodos. No hay estabilidad en la producción si la gerencia no puede mantener los controles efectivos en lo que a ventas y existencia se refiere.

Antes de iniciar la preparación del presupuesto es aconsejable considerar la conveniencia de aumentar o reducir el inventario de productos terminados.

Regularmente se hace una estimación cuidadosa de los inventarios de acuerdo con las ventas probables mensuales. Se desconocen las variaciones que

(5) Lydon O. Brown "Comercialización y Análisis de Mercado" Edit. Selección Contable, Buenos Aires, Argentina, 1959, pág. 44.

éstas tendrán cada mes, y en consecuencia hay que preparar un cálculo mensual de ventas, producción y existencias necesarias sobre la base de un inventario mínimo

Es conveniente considerar la influencia que sobre los presupuestos de ventas, producción e inventario ejercen las variaciones estacionales. La preparación del presupuesto de ventas refleja las variaciones estacionales que se estima habrá en el período considerado. El desplazamiento de la tendencia del presupuesto de ventas se manifestará en sentido contrario al de existencias. A mayor volumen de ventas corresponde una reducción en el inventario, y viceversa a menor volumen de ventas mayores niveles de inventarios.

Para ciertas industrias, la variación estacional es muy amplia. La demanda del artículo crece enormemente durante uno o dos meses para disminuir tan rápidamente como aumentó. Por esta circunstancia es que la dirección de algunas empresas, una fábrica de juguetes para el caso, prepara sus programas de producción ateniéndose a estas condiciones económicas específicas.

Algunas veces el ajuste en la producción no es motivado por fluctuaciones estacionales en las ventas. Hay industrias que sujetan sus calendarios a la posibilidad de contar con suficiente materia prima para producir los artículos necesarios para suplir la demanda. Tal es el caso de aquellas fábricas que se dedican a la preparación de aceites vegetales que toman ventaja de las épocas de cosecha para producir y guardar suficiente cantidad del producto. Una parte del año la planta se dedica a la manufactura del producto, y en la otra se suspenden las labores y se cierra excepto para aquellos trabajadores encargados del mantenimiento.

Los niveles alcanzados por el inventario durante el período dependerán en gran medida de las ventas reales y las unidades producidas. Si tanto unas como otras se mantienen dentro de ciertos límites, el presupuesto de existencias se asemejará a la realidad.

La preparación del presupuesto está sujeta al juicio del presupuestador. El programa de producción que se prepare dependerá en alto grado de las circunstancias particulares concurrentes en cada empresa, y de la política administrativa relativa al máximo aceptable en el presupuesto de existencias.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION La preparación de este presupuesto está condicionada a la presupuestación de la producción. No es conveniente ni justificable prever los gastos posibles, si se ignora el volumen de artículos que deban producirse.

Tradicionalmente se ha considerado que los gastos pueden manifestarse siguiendo cualquiera de las dos tendencias conocidas. Si el gasto aumenta o disminuye a medida que se incrementa o reduce la producción es un *gasto variable*. Por el contrario hay otros que no dependen de las variaciones que pueda sufrir la producción, éstos son los *gastos constantes*. Dentro de la primera clasificación se puede mencionar típicamente el material directo utilizado en la producción. Un gasto constante sería el alquiler del edificio que es un desembolso hecho independientemente de las variaciones de la producción.

La base para lograr un buen presupuesto de gastos reside indiscutiblemente en la posibilidad de lograr un buen acoplamiento de los datos pasados a los cambios previstos del futuro

Como primera providencia es aconsejable que se prevean los cambios futuros en las ventas, salarios, costo de materias primas, etc y que se determinen las repercusiones que tales cambios puedan ejercer sobre los gastos del negocio

La preparación del presupuesto de gastos de fabricación implica la estimación de los posibles desembolsos en materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fábrica

PRESUPUESTO DE EFECTIVO Para que una empresa opere es necesario de que disponga de los medios humanos, materiales y financieros necesarios

Desde el inicio de las actividades productivas y en forma intermitente el negocio recibe refuerzos de capital provenientes de sus dueños y/o los acreedores. El efectivo que por este medio se obtenga es utilizado en la adquisición de diversos bienes que son indispensables para la buena marcha del negocio. Las mercaderías se venden ya sea al crédito o al contado, lo que provoca su conversión a efectivo o a cuentas por cobrar. En las operaciones al crédito el efectivo ingresa hasta que los cobros de las cuentas se han efectuado. Por otra parte el negocio puede obtener efectivo de fuentes distintas a sus actividades regulares y características tal es el caso, hablando de una empresa dedicada a la compra y venta de mercaderías, cuando se vende un terreno con utilidad

Es de responsabilidad de la gerencia administrar los fondos de tal suerte que el negocio mantenga un grado razonable de liquidez. La política financiera deberá estar encaminada a la mantención del efectivo suficiente en el momento preciso

La gerencia debe estar alerta a los cambios operados que afecten los saldos de efectivo, tratando de aliviar situaciones de escasez mediante la consecución de fondos adicionales procedentes de fuentes externas al negocio o disminuyendo los saldos de cuentas por cobrar, inventarios o activos fijos. Mediante el presupuesto de efectivo la dirección del negocio pretende hacer una estimación de la cuantía de fondos que estarán disponibles en fechas determinadas. Es necesario calcular con la mayor exactitud las cantidades y fechas de los posibles ingresos y egresos de efectivo. Como primer paso es conveniente seleccionar el período que tendrá que cubrir. Queda a juicio del presupuestador determinar hasta qué grado dividirá el período total en segmentos más pequeños. Si el presupuesto tendrá vigencia para seis meses puede confeccionar un estado que muestre los cambios en los saldos de efectivo para los seis meses u otro que explique pormenorizadamente esta variación para cada mes o semana del período

Las estimaciones más refinadas en lo referente al criterio de subdivisión en períodos pequeños se hacen en base al grado de periodicidad y constancia

del flujo de fondos. A mayor irregularidad de ingresos y egresos en cada período, mayor refinamiento en la distribución.

El punto de arranque para la elaboración de un presupuesto de efectivo es la estimación de las ventas probables. Todas las operaciones que requieren desembolsos de efectivo están relacionadas con un volumen de ventas previsto. La adquisición de materia prima, contratación de mano de obra, compra de activos fijos, etc., dependerá esencialmente del volumen de ventas esperado.

En la preparación del presupuesto de efectivo es conveniente considerar todos los posibles ingresos que se espera ocurran en el negocio así como los probables desembolsos. En los primeros se incluyen tanto los ingresos regulares por ventas como todos los ingresos de naturaleza extraordinaria. La exposición de los desembolsos deberá estar referida a todos los pagos por compras que se hagan por adquisición de materia prima y activos fijos así como gastos hechos en concepto de jornales, sueldos, impuestos, etc.

Después de cotejados los ingresos con los desembolsos periódicos se puede diagnosticar con cierto grado de exactitud relativa los saldos disponibles de efectivo para atender las necesidades de cada período. Las conclusiones así obtenidas sirven de base a la gerencia para el establecimiento de los requerimientos financieros y la forma de atenderlos. Ello posibilita para buscar las fuentes proveedoras de fondos con suficiente anticipación con el objeto de satisfacer las necesidades de efectivo cuando éstas se hagan presentes.

En el caso de preverse escasez de fondos en determinados períodos, la administración del negocio puede considerar oportuno la consecución de un crédito para satisfacer la posible carencia de efectivo.

PRESUPUESTO DE CAPITAL. En la vida de toda empresa se presentan situaciones en las que la administración debe pronunciarse por la ejecución de proyectos cuyos beneficios serán obtenibles a largo plazo.

Tarde o temprano la dirección del negocio encarará el problema de decidir si la inversión propuesta que involucra grandes erogaciones de fondos deberá ser aceptada o rechazada. Los desembolsos en este sentido se conocen como gastos de capital para distinguirlos de los gastos operacionales que se hacen con el objeto de aumentar el inventario, contratar mano de obra o reparar maquinaria.

Los dos tipos de gastos coinciden en un objetivo común, la diferencia se pone de manifiesto al considerar el tiempo necesario para la obtención de los beneficios. En los gastos sobre activos operacionales los beneficios se tienen en un lapso corto, en cambio los otros producen utilidades recuperables en el transcurso de muchos años.

El presupuesto de capital representa en cifras el resultado de las estimaciones para que los directivos puedan comparar alternativas y seleccionar la mejor. Es un proceso que comprende: 1) el arreglo en orden descendente de las proposiciones sometidas a consideración tomando en cuenta el grado de lucratividad de cada una de ellas, 2) la utilización de una tasa mínima de re-

torno deseada para la compañía en particular como el punto de corte para concluir que proyectos deberán ser aceptados o rechazados. Contando con una suma determinada disponible para invertir es necesario seleccionar los proyectos por el orden de prioridad. Para ello se puede utilizar cualquiera de los siguientes métodos: a) Método de la urgencia, b) Método del período de devolución, c) Método del período descontado de devolución, d) Método de la suma total de dinero, e) Método de la tasa de retorno y f) Método del valor actual.

A medida de que los proyectos son formulados deben ser cotejados y juzgados a la luz de los planes a largo plazo de la negociación, y las situaciones a corto plazo referentes a disponibilidades de fondos para proyectos a llevarse a cabo en el corto plazo.

La aprobación del presupuesto de capital es únicamente responsabilidad de la dirección. Dependiendo de las cantidades involucradas, los proyectos individuales reciben aprobación a diferentes niveles administrativos. Los presupuestos son revisados a medida que pasan de un nivel jerárquico a otro hasta ser aprobados o rechazados por los mandos superiores.

LOS PRESUPUESTOS COMO BASE DE LAS DECISIONES

Efectos de las decisiones administrativas

Cada inversionista proporciona al negocio una parte de los fondos necesarios, en efectivo o en especie para una operación normal. Si los fondos suministrados son insuficientes para satisfacer las exigencias del negocio, sus directivos buscarán las fuentes de crédito más apropiadas para obtenerlos sin que ello signifique endeudamiento considerable. El porcentaje de participación que los acreedores y propietarios tienen en la inversión total es consecuencia de una decisión administrativa en lo que se relaciona con la composición del capital del negocio.

La primera decisión de la gerencia o de los propietarios consiste, por consiguiente, en determinar la óptima composición del capital. Antes de resolver esta cuestión se han tomado decisiones concernientes al volumen de artículos que la empresa debe vender para obtener un resultado razonable sobre la inversión, los gastos necesarios para impulsar las ventas, los volúmenes de producción requeridos para satisfacer la demanda y mantener un inventario suficiente, y la cantidad y calidad de mano de obra, materiales y maquinaria.

Todo esto implica naturalmente la utilización de los presupuestos. Vienen éstos a ser en tales circunstancias planes que permiten apreciar y medir científicamente las necesidades físicas y financieras del negocio para determinado período.

Lo óptimo es por lo tanto que estas decisiones estén apoyadas por planes previamente trazados y estudiados, ya que cualquier error que se produzca en el transcurso de las operaciones puede alterar sensiblemente la situación.

general del negocio. La necesidad de arribar a una buena decisión se manifiesta notoriamente en las empresas manufactureras. Debido principalmente a que gran parte del capital se destina a la adquisición de inmobilizaciones, el problema básico se reduce esencialmente al empleo efectivo de los presupuestos para que éstos sean auxiliares valiosos en la toma de decisiones. El presupuesto viene a reflejar por ejemplo, las verdaderas necesidades de capital fijo y capital de operación y posibilita en consecuencia la adopción de decisiones correctas.

La planificación de las operaciones y las decisiones administrativas

Se ha insistido en que el presupuesto es un plan escrito expresado en términos numéricos que sirve a un doble propósito: planeación y control. Desde el punto de vista de la planeación el presupuesto viene a ser el punto de partida para importantes decisiones. El presupuesto de ventas para el caso, es la expresión en cifras de lo que se calcula serán las ventas en períodos futuros. Es debido a esta circunstancia, y contando con suficientes elementos de juicio, que la gerencia decide en cuestiones como aumento de zonas de venta, investigación de mejores medios publicitarios, compra de maquinaria, etc.

Muchas de estas decisiones vienen a modificar sustancialmente la estructura de costos de la empresa como resultado de un análisis cuidadoso que ha demostrado las incidencias de los cambios en la posición financiera de la compañía. Es innegable que el presupuesto pone de manifiesto con bastante antelación las necesidades de períodos futuros y permite con ello a la gerencia decidir entre diversos cursos alternos de acción.

El pronóstico de las ventas puede revelar un mercado potencial aun no cubierto. El presupuesto de ventas vendría a ser en este caso el documento justificativo que la gerencia utiliza para decidir la explotación de nuevos mercados. En él se contemplan los esfuerzos de la administración por la consecución y utilización de los recursos materiales y financieros para la obtención del fin propuesto. En él se plasma el esfuerzo hecho por prever las condiciones futuras de las diversas actividades del negocio.

Las cifras consignadas en el presupuesto son el producto de cálculos cuidadosos después de sopesar los efectos que las decisiones producirán en la organización.

Dentro de la planificación misma el presupuesto constituye un auxiliar valioso que complementa a la gerencia en la tarea de elegir cursos de acción. Es en las decisiones relativas a la inversión en proyectos a largo plazo, en donde se manifiesta verdaderamente la necesidad del presupuesto. Como se ha visto, la importancia de este tipo de proyectos no reside únicamente en la cuantía de la inversión hecha, sino también en considerar que la decisión tomada puede influir en la operación total de la empresa durante varios años.

Se hace necesario un proceso de análisis y selección que ayude a determinar a que proyectos concederles prioridad. El criterio seguido para decidir sobre la conveniencia de un proyecto, es si la inversión propuesta se justifica

por las ganancias que generará durante su vida. Si ello es posible, el proyecto es aceptable en principio

La presupuestación de capital hace posible someter a consideración de la gerencia los diversos elementos necesarios para que ésta pueda decidir sobre bases racionales

La presupuestación provoca un proceso decisorio de evaluación cuidadosa de las diversas alternativas, antes de integrar los elementos y cifras presupuestales como veremos a continuación.

Supóngase que una empresa que se dedica a la confección de telas para vestuario estaba considerando, en octubre de 1966, la posibilidad de lanzar al mercado un nuevo diseño para los primeros días del mes de enero de 1967, o mejorar los diseños existentes.

La gerencia deseaba saber cual de las dos alternativas aumentaría las ventas y, en consecuencia, las utilidades. En las circunstancias en que se encontraba no le era dable contar con la seguridad de que el diseño merecería la aceptación del consumidor o que la modificación en los productos que se elaboraban elevaría las ventas.

Como paso previo se llevó a cabo un análisis de los volúmenes de ventas, del producto que manufacturaba la empresa, durante los meses de mayo, junio, julio, agosto y septiembre de 1966. El resultado de la tabulación de los datos (ver cuadro N° 1) reveló que las ventas declinaban gradualmente a medida que transcurría el segundo semestre de 1966

CUADRO N° 1

(En Colones)

Meses	Estructura de Costos			Ventas	Utilidad
	Costos Constantes	Costos Variables	Total de Costos		
Mayo	60.000	15 000	75.000	100 000	25 000
Junio	60 000	18 000	78 000	94 000	16.000
Julio	60 000	12 000	72 000	85 000	13 000
Agosto	60 000	14 000	74 000	80 000	6 000
Septiembre	60.000	16 000	76 000	78.000	2 000

Una investigación reciente efectuada por los vendedores demostró que el 80% de los consumidores actuales de la firma estaban cansados de los estilos existentes y que cualquier tentativa por mejorarlos no produciría los resultados apetecidos en las ventas

Después de llevada a cabo una investigación de mercados quedó demostrada suficientemente la necesidad de crear un nuevo diseño. Se habían descu-

Importancia de los Presupuestos en toda Organización

bierto las necesidades y preferencias de los consumidores potenciales, así como el hecho de que en el 50% del mercado participaban productos similares

Con base a los datos recogidos en la investigación se preparó: a) un pronóstico de las ventas del nuevo diseño para los primeros seis meses de 1967, como el siguiente:

Enero	15 000 u
Febrero	20 000 u.
Marzo	22 000 u
Abril	22 000 u
Mayo	20.000 u
Junio	17 000 u

b) un estudio sobre los canales de distribución adecuados para la comercialización del artículo. El producto sería vendido a través de almacenes detallistas pues se comprobó que estos ofrecían las mayores facilidades para que el comprador lo adquiriese. También se convino en aumentar la cuota de publicidad, utilizando la televisión con el objeto de mostrar el producto

La gerencia consideró conveniente, además, preparar los planes de venta del artículo mediante una buena organización de éstas, en un esfuerzo por reducir los gastos de distribución

Al llegar a esta etapa la gerencia utilizó el pronóstico de las ventas para tomar una decisión sobre la producción del artículo. Había que fijar los niveles mensuales de producción y las existencias probables al final de cada período

Se estableció un nivel constante de producción de 20 000 unidades (ver cuadro N° 2) y mantener existencias que no bajaran de 1 000 unidades que era el límite mínimo fijado

CUADRO N° 2

(En Unidades Físicas)

Meses	Presupuesto de ventas	Presupuesto de producción	Presupuesto de inventarios
Enero	15 000	20 000	5 000
Febrero	20 000	20 000	5.000
Marzo	22 000	20 000	3.000
Abril	22 000	20 000	1 000
Mayo	20 000	20 000	1 000
Junio	17 000	20 000	4 000

Después de haberse establecido el costo unitario de cada producto (ver cuadro N° 3) en base a los presupuestos de materia prima, mano de obra directa, y gastos indirectos, se fijó el precio de venta en ₡ 2.50

CUADRO N° 3

	Costo Unitario	Unidades necesarias	Total
Materia Prima	₡ 0 35	2	₡ 0 70
Mano de Obra Directa	₡ 1 00	1	₡ 1 00
Gastos Indirectos	₡ 0 30	2	₡ 0 60
			<u>₡ 2.30</u>

Como se puede ver la preparación de los presupuestos mencionados (materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos) permitió a la gerencia decidir sobre el costo del producto y la fijación del precio de venta. De igual manera la presupuestación de los inventarios al término de cada mes, de acuerdo con las ventas calculadas, originó decisiones con el objeto de lograr una buena selección de las fuentes de abastecimiento de materia prima. Esto último se consideró detenidamente pues las ventas del producto dependían grandemente del cumplimiento oportuno de los pedidos por parte del proveedor.

Seguidamente se procedió a reunir todos los datos necesarios para la estimación de los fondos requeridos para las operaciones corrientes. Se hacía necesario contar con un presupuesto de caja para establecer las necesidades mensuales de efectivo. Para el efecto se calcularon ingresos mensuales y cobros de cuentas de clientes como se explica en el cuadro N° 4. Se estimó que el 2% de las ventas al crédito resultarían incobrables.

CUADRO N° 4

(En Colones)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cobros de cuentas	25 970	35 280	39 200	34 300	33 320	29 890
Ventas en efectivo	10 000	14 000	15 000	20 000	16 000	12 000
Ingresos por ventas	<u>35 970</u>	<u>49 280</u>	<u>54 200</u>	<u>54 300</u>	<u>49 320</u>	<u>41 890</u>

En el estado de desembolsos se estimaron los siguientes gastos incluyendo la compra de un vehículo en el mes de enero para ser cancelado en marzo (ver cuadro N° 5)

Importancia de los Presupuestos en toda Organización

H 3026

CUADRO N 5

(En Colones)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Materia Prima	14 000	14.000	14 000	14 000	14.000	14 000
Salarios	20.000	20 000	20 000	20.000	20.000	20 000
Gastos de Administ	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Compras de Activo Fijo			15 000			
	<u>46.000</u>	<u>46.000</u>	<u>61 000</u>	<u>46.000</u>	<u>46 000</u>	<u>46 000</u>

Utilizando los datos de los cuadros 4 y 5 se preparó un estado de ingresos y desembolsos mensuales para establecer la posición de efectivo de la empresa según se muestra en el cuadro N° 6.

CUADRO N° 6

(En Colones)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	35.970	49 280	54.200	54.300	49 320	41.890
Desembolsos	<u>46 000</u>	<u>46 000</u>	<u>61 000</u>	<u>46 000</u>	<u>46 000</u>	<u>46 000</u>
Entrada o salida Neta	(10 030)	3 280	(6 800)	8.300	3 320	(4.110)
Entrada o salida Neta Acumulativa	(10.030)	(6 750)	(13.550)	(5 250)	(1 930)	(6 040)

El presupuesto de caja reveló que habría existencia de efectivo insuficientes durante todos los meses. En base a esto se decidió la consecución de fondos necesarios y el aplazamiento de la compra del activo fijo.

Con el presupuesto de caja la gerencia tuvo suficientes elementos de juicio para **tomar una decisión** en el sentido de buscar fuentes de financiamiento adecuadas para hacerle frente a la posible escasez durante los meses de enero, marzo y junio. En consecuencia el presupuesto sirvió en alguna medida para señalar las necesidades mínimas de capital de trabajo.

Podemos concluir en que los presupuestos reflejan el grado de previsión de la *administración de una empresa*, al anticiparse a situaciones que se cree acontecerán en el futuro. Son los medios racionales para elegir la mejor alternativa y justificar las decisiones que se tomen.

La tarea básica del dirigente de empresas es la toma de decisiones. Estas deben ser el producto de la comparación de diversas alternativas después de que la planeación ha demostrado la posibilidad de realización de un hecho. En otras palabras, si el presupuesto de ventas por ejemplo, muestra las ventas estimadas de un producto durante cierto período, éste servirá para decidir la cuantía y la forma de satisfacer las necesidades de producción y nivel de existencias probables

Por otra parte el presupuesto de producción viene a ser un medio indispensable para que la gerencia fije la cuantía de los gastos operacionales. Es en base a los datos suministrados por los presupuestos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos que se decide sobre la fijación del precio de venta del artículo tomando en cuenta la utilidad que se desea alcanzar.

Las decisiones de la gerencia en el control de las operaciones.

A través del control se pretende medir el rendimiento general de la organización, para contar con la seguridad de que en alguna medida se cumplen los objetivos pre-establecidos.

La expresión de los planes y objetivos de la gerencia se revela con los presupuestos. Son éstos las herramientas básicas que aquélla utiliza para darle forma a los planes y conferirle un carácter racional a la gestión administrativa.

Después de puesto en marcha el plan, la acción es recogida a través de los libros de contabilidad. Estos registran las operaciones, clasifican los datos y los presentan en estados financieros para que sean considerados y examinados por la gerencia. Las cifras reportadas se comparan con las estimaciones, para que aquélla pueda decidir el mejor curso de acción en la corrección de las variaciones. Éste es el proceso que se repite en la vida de toda empresa. Ya nos referimos a la utilidad del presupuesto en su fase de planeación, como un medio que utiliza la dirección para tomar una decisión en circunstancias determinadas. La verdad es que las decisiones se producen también, al momento de descubrirse las variaciones reveladas al cotejar los datos. Antes de adoptarse la acción correctiva correspondiente es necesario elegir el curso más adecuado.

La capacidad de encontrar alternativas es tan importante para efectos de planificación y control, como la tarea de tomar una decisión eligiendo entre varias alternativas. No se adopta la mejor decisión si no hay consideración previa del curso de acción más deseable. La comparación de las operaciones reales con las previstas, y la investigación de las causas que dan origen a las variaciones es posible, si se utiliza el presupuesto. Las cifras consignadas justifican en gran medida el análisis, obteniendo con él una discriminación positiva entre varias alternativas, excluyendo las menos ventajosas y que no ofrecen muchas posibilidades.

La administración del negocio no puede determinar el grado de aproximación habido en las estimaciones, si se carece previamente de una forma sistemática de controlar las operaciones.

Establecidas las desviaciones se produce un proceso que se inicia con la

determinación de la responsabilidad, sigue con la toma de decisiones para corregir las fallas, y termina con la aplicación de las medidas correctivas

El control es posible en la medida en que las operaciones han sido objeto de un planeamiento cuidadoso. Los planes permiten apreciar el "como" debieron de ser los resultados, y los informes muestran "lo que han sido" en la realidad

Mientras las operaciones se suceden normalmente no es necesario preparar reportes o informes sobre lo actuado. Sólo cuando haya una variación significativa con respecto a los planes originales, éstas deben ser tomadas en cuenta por la gerencia dado que las divergencias de menor significación tienen que ser cotejadas por ejecutivos de mandos inferiores. Al compararse los resultados efectivos con las estimaciones pueden determinarse las discrepancias habidas

Para el establecimiento y delimitación del problema se utilizan algunos métodos que pueden ser de naturaleza financiera o no financiera. Dentro de los primeros se puede mencionar aquel que hace uso de las tendencias para localizar las fallas. Se anotan los resultados actuales, y aquellos que no difieren grandemente se agrupan y son los que sirven de pauta para establecer la norma de comparación. Las variaciones vendrán a ser en este caso aquellos resultados que se apartan de la norma predeterminada. Otro sistema es el de observar los estados de utilidades para analizar los rendimientos periódicos. Si se obtiene una ganancia que no satisface ello es indicativo de que existe una falla que hay que corregir

Hay otros sistemas no financieros utilizados para descubrir las áreas en donde existen problemas. El funcionamiento normal de la maquinaria refleja el patrón normal deseado. El paro de una máquina por descompostura da lugar a una variación que necesita ser subsanada e investigada. La cesantía en las labores por escasez de materia prima es otro ejemplo que merece citarse. Ello podría ser significativo de una mala selección de la fuente de abastecimiento o mal funcionamiento del departamento de pedidos

Después de determinada la variación es conveniente la identificación de la causa motivadora. Una variación puede ser originada por los estándares fijados o puede estar en los resultados reales de la operación. Es conveniente como medida previa, revisar las estimaciones hechas. En algunas circunstancias los cálculos son demasiado ambiciosos y se pierde de vista la factibilidad del proyecto. Puede que los estándares se hayan establecido pensando en un aumento en la producción debido a utilización de mano de obra calificada. Si el incremento esperado no se hizo patente, los estándares no reflejarían un objetivo realizable

Si el problema es motivado por fallas en la ejecución del proyecto se puede investigar para buscar las causas, factores, o condiciones que actuaron en forma contraria a lo esperado. La máquina, departamento o factor causante de la distorsión puede localizarse al comparar los planes detallados confeccionados por la administración

Una vez que el problema ha sido identificado y localizado, el siguiente

paso consiste en estudiar detenidamente las alternativas que se supone corregirán o mejorarán la situación problemática. Es en esta etapa cuando se originan algunas **decisiones** que tienen por objeto seleccionar los diversos cursos alternos de acción. Es conveniente que la administración despliegue toda su habilidad, para que todas las personas involucradas en la presupuestación, fijen su atención en el problema.

Si el problema suscitado se debió a fallas mecánicas del equipo, cabe la posibilidad de que la gerencia se plantee alternativas como reemplazar el equipo dañado o practicar las reparaciones consiguientes.

En consecuencia se puede decir que el presupuesto va sea como un instrumento de planeación o control sirve a efectos de adoptar una decisión adecuada. No se pone de manifiesto una situación anormal si no se piensa en términos de lo que eran las cifras estimadas y los resultados reales. En la preparación del presupuesto conviene considerar todos los hechos o factores que puedan tener alguna incidencia en las operaciones de la empresa.

