

de Juan René Bach

Presupuestos industriales

En números anteriores de esta Revista hemos tenido oportunidad de ocuparnos de los costos de fabricación en la industria. Hemos recalcado su importancia como elemento de control y demostramos su eficacia cuando se les utiliza como instrumento de estudio en el esfuerzo para elevar el rendimiento de una nueva empresa. También nos referimos al estado de los estudios de costos en nuestro país, donde se le ha prestado tan poca atención que, hasta el presente, salvo honrosas excepciones, es desconocido por nuestros "caballeros de la industria".

Opinamos, sin embargo, que con el ejemplo extranjero, con el desarrollo que la industria está adquiriendo en nuestro país y, sobre todo, con la competencia siempre creciente que en todos los ramos se observa, tendremos oportunidad de ver surgir el interés por su aplicación, con lo que no sólo se beneficiarán las empresas individualmente, sino que evitarán a la economía del país ese sinnúmero de trastornos que periódicamente sufre. El derrumbe de muchas fábricas que han salido al mercado sin un estudio concienzudo de sus costos, tal vez sirva de campana de alarma y evitará a muchos arriesgarse en explotación alguna, sin estar munidos de dicho elemento esencial, en el estudio de cualquier empresa industrial.

EL COSTO Y EL PRESUPUESTO

Tal como lo habíamos estudiado, el costo representa sólo una faz de los cálculos que los industriales acostumbran a llevar a cabo en sus empresas.

Efectivamente, el costo en sí no representa sino la demostración de hechos ya pasados y sobre los cuales no hay posi-

bilidad de corrección. Es necesario, pues, complementar su empleo con el estudio de los mismos y hallar las faltas y errores del conjunto y, a la luz de la experiencia anterior, planear las correcciones futuras. Ese trabajo de previsión constituye, pues, la razón del presupuesto.

El presupuesto, en la industria, tiene muchos puntos de semejanza con aquellos de los Estados y tiene, sin embargo, uno de muy importante diferencia: el factor ganancias, desconocido en el Estado, representa el fin primordial en la industria privada.

Demás está decir que si el costo es materia casi desconocida en nuestro país, el presupuesto, tal cual se entiende en toda buena organización, está fuera de los cálculos de nuestros industriales a quienes, en la mayoría de los casos, no se les ha ocurrido todavía que la única forma de controlar su establecimiento es por medio de un buen presupuesto, el que a fin de año será testigo mudo de su manejo y dirección, cuando se hayan comparado sus previsiones con los costos reales.

Como podemos deducir, el presupuesto cumple una función por demás importante en la industria. Sirve como control interno de singular valor, ya que es imposible conocer todos los resortes de una industria; pero, en cambio, sí es posible asignar a cada cual una misión que cumplir y llegar a determinar, a fin de año, si cada uno ha estado dentro de lo previsto y, en caso contrario, es posible localizar la falta, con absoluta certeza.

En Estados Unidos se ha llegado aún más lejos, en materia de presupuestos. Determinada que es la previsión anual, por departamento, dándosele al encargado de cada uno la responsabilidad en la tarea de mantener los costos dentro de la previsión, se inicia un gráfico que se coloca a la vista de los obreros, a quienes se va interesando en el progreso de las cifras, de tal manera que, hasta aunque sea por amor propio o por puro espíritu de competencia con los de otras secciones, ellos también contribuyen a mantener las cifras dentro del margen supuesto. Nosotros no queremos tanto; deseáramos solamente que nuestros industriales supieran que existe una forma de controlar la eficiencia de las industrias y que trataran de aprender a llevar para sí esas previsiones, tratando de ajustar los gastos a lo presupuesto.

El presupuesto comprende la previsión de toda la industria en general y de cada departamento en particular. En su estructura general envuelve el rubro de posibles entradas y

salidas, correspondiendo a las primeras toda entrada de efectivo relacionada con la industria y todas las inversiones de capital; y en lo que respecta a las segundas, envuelve todo lo que ha de ser insumido en la producción de los artículos objeto de la misma, es decir, materiales y servicios, más las ampliaciones de la misma.

Para mantener la hilación necesaria, dividiremos su estudio en las diferentes partes en que es común encontrarlo en los tratados de la materia, y comenzaremos por

EXISTENCIA DE MATERIALES DE FABRICACIÓN

Al tratar de los costos habíamos visto cómo se llevan los controles de existencia de materias primas y demás elementos de fabricación. Habíamos tenido oportunidad de referirnos al libro de Existencias, de cuyo rayado y principales características tratamos. Cuando la industria usa el presupuesto en la forma común, se acostumbra a agregar al rayado, y en la parte superior, un espacio destinado a indicar la cantidad del material que se considera como mínimo necesario, en cada período de la fabricación. También se anota el tiempo medio que toma el proveedor para entregar la mercadería, desde el día del pedido. Esta anotación es de suma importancia para la consideración del tiempo indispensable para hacer los pedidos.

Una vez determinada la venta probable mensual, y por consecuencia determinada la forma de producción, se está en condiciones de llenar el cuadro de la cantidad requerida periódicamente de cada material.

Esta es una de las ventajas del presupuesto. Efectivamente determinada, con la anticipación necesaria, la cantidad de cada uno de los materiales a emplearse y las épocas en que han de necesitarse, se estará en condición de discutir términos y precios y hacer contratos, con la consiguiente reducción de costo.

Adquirida la cantidad necesaria — y no más — para hacer frente a la fabricación, se puede controlar, mediante el libro de Existencias, los movimientos de la misma, de tal manera que no vayan más allá de los límites convenientes, evitando así la paralización de capital en existencia, superiores a las necesidades, con la consiguiente pérdida de intereses.

Resumiendo, pues, las ventajas de un presupuesto en esta parte de la industria, son las siguientes:

- 1º—Permite conocer, con mucha anticipación, las necesidades de cada material.
- 2º—Se puede llevar una existencia lo más reducida posible, con el consiguiente ahorro de capital inmovilizado.
- 3º—Es posible adquirir el material en condiciones más ventajosas.
- 4º—Recibiendo los materiales en épocas requeridas, permite la reducción a un mínimo de los locales para almacenar los mismos.

SUELDOS Y SALARIOS

Una de las dificultades en las industrias de producción periódica, es la producción a trabajo normal y, en la mayoría de los casos, gran parte de las utilidades se disuelven en forma de salarios extra, a consecuencia del empleo del obrero en tiempos suplementarios.

No pretendemos afirmar que, mediante el empleo del presupuesto y del estudio previo del programa de fabricación, sea posible reducir el tiempo extra completamente, pero sí queremos hacer resaltar el hecho de que, en toda publicación del género que hasta ahora ha llegado a nuestras manos, se demuestra con cifras, a las que se les puede conceder plena fe, la reducción que ese rubro sufre en las empresas que tienen la precaución de estudiar, con la debida anticipación, su programa de fabricación, de tal manera que gran parte de las tareas preliminares, se puedan ir cumpliendo con la antelación necesaria, a efecto de dejar para el último momento todas aquellas tareas cuyo cumplimiento requiera un contrato previo o la aprobación del comprador, en lo que se refiere a las características del artículo.

Otra ventaja trae consigo el estudio previo de la labor anual, y es la posibilidad de fijar el personal necesario y, de tal manera, dar más seguridad al obrero. Los que tienen que manejar personal obrero conocen muy bien las dificultades que surgen cuando las oscilaciones en el trabajo obligan a despidos más o menos numerosos, con la consiguiente pérdida del buen obrero que, en la mayoría de los casos, va a parar a la competencia, cuando no deja por completo el ramo a que se ha dedicado.

La educación del personal obrero significa, en definitiva, pérdida de utilidades; y si cuando éstos han adquirido destreza

en el trabajo, es necesario suspender sus servicios, toda la utilidad que se podría haber recobrado queda, finalmente, perdida.

Por otra parte, toda labor cumplida en horas normales de trabajo es más económica, y la supresión del trabajo extra, hasta donde sea posible, contribuye a aumentar la utilidad.

El trabajo extra, es la forma más antieconómica de producción. Por el lado del personal, requiere aumento de salario, pues, en la gran mayoría de los casos, es necesario pagarlo con 50 % o 100 % de aumento, según sea la posibilidad de que el trabajo presione sobre la industria. Como es generalmente cumplido después de las horas comunes de trabajo, requiere el empleo de luz artificial y, en la mayoría de los casos, envuelve solamente secciones aisladas, con el consiguiente desperdicio de fuerza motriz, desde que, salvo raras excepciones, el suministro de la misma se hace desde una planta central.

Resumiendo, pues, las ventajas que una previsión de trabajo aporta a la industria, pueden ser las siguientes:

- 1º—Reducción de horas extras.
- 2º—Mayor regularidad en la producción, con el consiguiente ahorro de energía y jornales.
- 3º—Selección del personal, como consecuencia de la posibilidad de dar trabajo continuo.
- 4º—Economía de tiempo perdido en educación del obrero.

FINANCIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La inversión del capital y la mejor manera de mover los fondos disponibles constituyen, de por sí, un asunto de vital importancia para la industria.

Sencillamente dicho, el problema principal para el industrial estriba en la mejor forma de distribución de sus disponibilidades, de tal manera que se evite la paralización del capital hasta donde sea posible y mediante un manejo correcto del dinero circulante evitar el recurso trillado del crédito bancario, con la consiguiente pérdida de beneficios.

En la forma común de explotación industrial, en nuestro país, no se le presta atención ninguna a este rubro, y si bien es cierto que a fin de año el balance revela cuanto capital ha escapado de la circulación, quedando momentáneamente o definitivamente paralizado, no es posible determinar cuánto

del mismo pudo haber sido rescatado y ni siquiera qué exceso del mismo entró en la explotación.

Es en esta parte del estudio en que el presupuesto industrial tiene más rasgos de semejanza con los de los Estados, especialmente con los de aquellos que utilizan los llamados presupuestos de Caja.

Del lado de las inversiones, tiene el industrial que contemplar las necesidades de cada departamento, para el período en cuestión. La tarea no es en ninguna forma difícil, pues la experiencia anterior constituye una guía de valor. Generalmente se acostumbra a dividir las inversiones en los tres grandes grupos de que habíamos hablado al ocuparnos de costos, es decir: materias primas, salarios y gastos generales.

Una vez conocida la necesidad por departamento y divididas las mismas en los tres rubros mencionados, queda solamente por determinar la necesidad mensual de disponible para hacer frente a las mismas.

Tampoco esa es tarea difícil. En lo que respecta a materias primas y materiales en general, se da como sabida la cantidad de productos adquirida cada mes y cuyas facturas han de vencer en los meses en consideración. En lo que respecta a salarios y sueldos a pagar quincenalmente o mensualmente, también se conocen las probables cantidades, desde que algunos son gastos fijos y otros oscilan con la producción que previamente se ha determinado con más o menos exactitud.

En lo que se refiere a otros gastos, como ser reparaciones e inversiones nuevas, éstas son previstas con la debida anticipación y mediante los presupuestos parciales se conoce qué cantidad de cada uno de los rubros, materiales, jornales y generales han de ser pagaderos en cada período.

El industrial conoce, pues, las necesidades de Caja para cada período del ciclo presupuesto; le queda luego por determinar cómo ha de procurarse los fondos necesarios para hacer frente a cada compromiso.

En primer lugar tiene las entradas de Caja, provenientes de facturas a cobrar, como consecuencia de la venta de su producción. El conoce los plazos a otorgarse para el pago de las mismas y sabe la forma de cumplir de su clientela. Determinada que es la probable venta de su producción y el importe de sus facturas a vencer en cada período, anota como posible entrada el por ciento de cobrables, más el importe de las vencidas con anterioridad y no pagadas, pero que han de cobrarse en dicho término.

Establecida que sea la comparación entre las posibles entradas y las inversiones probables, sabe las deficiencias y los sobrantes de cada período y puede, por lo tanto, con la debida anticipación, determinar las necesidades de cada uno de ellos y a dónde y cuándo debe recurrir para cubrir lo faltante, y en qué período deberá hacer frente a los intereses de los préstamos solicitados.

No está demás hacer recalcar las diferencias de un sistema tal cual ha sido expuesto, con el que es común observar en nuestras industrias.

Por lo general, poca o ninguna importancia se le presta a las necesidades mensuales de efectivo, contándose que el dinero necesario para los pagos ha de entrar automáticamente, por facturas cobradas. El libro de Cuentas Corrientes no es el termómetro indicador de la seriedad con que se hacen las cobranzas, sino, más bien, es un elemento para saber cuánto debe cada uno, sin la más leve indicación de los esfuerzos hechos para cobrar lo pendiente. En esta forma llega el instante en que las necesidades son superiores a las entradas y entonces, siendo ya difícil cobrar lo que no se recolectó a tiempo, es necesario recurrir a la firma de documentos, para ser descontados en los Bancos. En caso de no ser posible ese recurso, queda otro más sencillo: se recurre a los Bancos en procura de descuento de pagarés a sola firma, para lo cual se cuenta siempre con la amistad de algún gerente que *como amigo*, favorece la operación. ¡Siempre es bueno tener amigos en plaza!

El día en que nuestros industriales comprendan la importancia que tiene una previsión, aunque más no sea simple, de sus necesidades, cuando se den cuenta de que tarde o temprano el crédito bancario, usado sin discreción, se lleva todas las utilidades de la industria; el día en que aprendan a usar de sus propios recursos, sin utilizar el andador del crédito bancario, ese día se habrá resuelto el 80 % de los problemas en que hoy se debate nuestra industria y que la hacen tan débil frente a la competencia extranjera.

ESTUDIO DE LAS VENTAS

Demás está decir que este es el rubro que, de por sí, constituye la llave de toda la actividad de las empresas. Sus cálculos deben ser llevados con toda la seriedad necesaria, ya que, fundadas todas las cifras sobre su base, cualquier falla repercute necesariamente sobre el conjunto.

En general, se acostumbra a fundar las posibilidades de venta sobre la base de la experiencia de cuatro o cinco años anteriores, agregándosele al término medio el por ciento de aumento observado en los dos últimos años. Es necesario que todo ello sea acompañado de un cálculo de la situación actual del mercado y de las posibilidades para el período en consideración.

Es necesario evitar, en lo posible, el cálculo demasiado optimista. En general, es el defecto observado por nuestros industriales, porque consideran más conveniente ser optimistas, en la seguridad de que esa es la mejor forma de encarar el mercado, ya que, después de todo, creen que, en caso de no resultar la venta uniforme, lo previsto, con reducir la fabricación todo queda resuelto. Sin embargo, no han considerado las innumerables filtraciones que se producen en concepto de reparaciones, inversiones de materiales, jornales extras, etc., que no se hubieran realizado en caso de que la producción se hubiera ajustado con más exactitud a la venta.

La solución que goza de más favor entre los industriales que acostumbran a hacer previsiones es el cálculo de una venta probable mínima y otra máxima. Generalmente, esta venta mínima coincide con la cantidad de producción necesaria para que la industria rinda un porcentaje común de beneficio y la máxima constituye la posibilidad de venta demostrada por la experiencia de años anteriores, atemperada por la situación actual del mercado.

Esto da lugar, pues, a la formación de un plan interno de producción, de tal manera que la empresa esté preparada para la contingencia de una venta superior.

La previsión de ventas y el estudio científico del mercado han sido los factores principales del gran desarrollo adquirido por algunas entidades, en el Viejo y Nuevo Mundo, con lo que han conseguido quebrar la competencia de otras, y absorber la venta del mercado, mediante la reducción, siempre creciente, de los costos. La forma de actuar, más usada entre los industriales del norte, consiste en la determinación de la posibilidad de venta en el mercado para los artículos fabricados por la empresa, con un precio de venta inferior al normal.

Determinada que sea la venta probable se estudia la posibilidad de reducción dentro de la empresa y, si ella es satisfactoria, corre por cuenta de la sección comercial la colocación de dicha producción, a los precios reducidos previamente. De tal forma, se obtiene no solamente la ampliación del mercado,

ya que el precio más reducido permite a otros compradores interesarse por el producto, sino que destruye la competencia de otras empresas que no estaban preparadas para una baja en los precios.

Por cierto que los cálculos han de ser serios, ya que la imposibilidad de colocar toda la producción prevista, trae consigo el desbarajuste de todos los cálculos, cuando no la ruina de la empresa. Es así cómo se marca a los vendedores una determinada cantidad de venta obligada, quienes, en la mayoría de los casos, demuestran desconocer las razones por las cuales tal medida se les ha impuesto.

Resumiendo esta parte del presupuesto en la industria, tenemos que por su intermedio, se obtienen los siguientes beneficios:

- 1º—Conocimiento más exacto de la venta probable y, por lo tanto, mayor posibilidad de ajustar la producción.
- 2º—Mayor efectividad en las cobranzas.
- 3º—Posibilidad de ajustar la financiación de la producción con sus propios recursos o, por lo menos, reducir a un mínimo el crédito bancario.
- 4º—Formación de un plan de venta a costo reducido, con lo que se puede quebrar la competencia y ganar el mercado.
- 5º—Mayor rendimiento en la fabricación, desde que se puede conocer, con la anticipación necesaria, la necesidad de cada período.
- 6º—Formación de un plan de política comercial.

Tal es, en definitiva, la utilidad de un presupuesto en la industria y esperamos que el empirismo en que se debate nuestra industria, esa marcha a la deriva, dominada por el mercado en lugar de ser ella la que domine a éste, sea dejado a un lado, para dar paso a la industria moderna, en sus cálculos, tal cual la vemos en otros países, con lo que, como decíamos antes, el beneficio será mutuo: para el industrial, porque en definitiva aumentará sus beneficios y para el país porque verá uno de los ramos de su actividad definitivamente asentado sobre bases sólidas, y libre de frecuentes sacudidas, que alteran su economía.