



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



El presupuesto integral de la empresa

Piccione, Nicolás A.

1968

Cita APA:

Piccione, N. (1968). El presupuesto integral de la empresa.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

001 / 0950

1501 / 0950

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

ORIGINAL

Tesis Doctoral



Tema:

"EL PRESUPUESTO INTEGRAL DE LA EMPRESA, COMO SISTEMA
DE INFORMACION-DECISION"

- Su Empleo en el Medio Económico local -

BUENO

N. Messuti

ORIGINAL

Reg. N° 11.155

23.758

Nicolás Antonio Piccione

Calle: Oro 2338 - Cap. Fed

CATALOGADO

B.41301
Tesis
T. 41301
P3

B.41303

Buenos Aires, Marzo de 1968...

-I-

EL PRESUPUESTO INTEGRAL DE LA EMPRESA, COMO SISTEMA
DE INFORMACION-DECISION

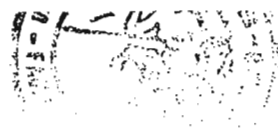
-Su Empleo en el Medio Económico local-

- INDICE GENERAL -

<u>INTRODUCCION.</u>	Pág. V/VIII
<u>I - LA PREVISION COMO BASE DE LA PROGRAMACION</u>	1
1. Necesidad del Control Económico y Financiero de la Empresa.	1
2. Cómo debe efectuarse una Planificación Integral. La programación transitoria y permanente.	2
3. La Teoría de la Previsión - El Standard - Importancia - Clases.	4
<u>II - EL PRESUPUESTO: HERRAMIENTA DE LA PROGRAMACION.</u>	9
4. Aspectos técnicos indispensables para elaborar un Presupuesto.	9
5. El Presupuesto y sus Ventajas.	12
6. Evolución de la Idea del Presupuesto - Características - Las Comisiones Presupuestarias.	14
7. Principios generales en materia presupuestaria. Presupuestación y Programación - Proceso de la Programación.	17
8. Condiciones para la implantación del Presupuesto	21
9. El Presupuesto Funcional - Consideraciones previas a su elaboración.	23
10. Clases de Presupuesto	24
<u>III - EL PRESUPUESTO DE VENTAS O DE DISTRIBUCION.</u>	26
11. Importancia del Presupuesto de Ventas - Bases para estimaciones eficaces.	26
12. Condiciones Externas e Internas - Límites - Acción sobre dichas condiciones - Financiación de Medios - Conclusión.	28
<u>IV - EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION.</u>	32
13. Bases para confeccionar el Presupuesto de Producción - Objetivos.	32



14. El Presupuesto de Costo de Producción - Elementos Integrantes.	Pág. 36
15. Costo del Control de la Producción	" 39
V - <u>EL PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO.</u>	" 39
16. Su importancia como Presupuesto Seccional (Auxiliar) - Técnicas de su preparación.	" 39
VI - <u>EL PRESUPUESTO DE COMPRAS (ABASTECIMIENTOS).</u>	" 41 bis
17. Objetivos - Fijación de los Stocks - Los Standards - El Presupuesto de Gestión de Stocks.	" 41 bis
18. Elementos del Presupuesto de Compras. El Stock mínimo de seguridad - Variaciones del Presupuesto.	" 44
19. Relaciones de las Existencias con las En- tregas (Ventas) y con los Abastecimientos (Proveedores) - Revisión del Presupuesto de compras.	" 46
VII - <u>EL PRESUPUESTO DE INVERSIONES</u>	" 49
20. Objetivos del Presupuesto de Inversiones - Clases de Inversiones - Características - Rendimientos de las Inversiones	" 49
21. Relaciones del Presupuesto de Inversiones con el Financiero y el de Gastos - Responsabilida- des de la Dirección de las Gerencias Técnica y Financiera.	" 53
VIII - <u>EL PRESUPUESTO DE GASTOS.</u>	" 55
22. Incidencia del Presupuesto de Gastos - Cla- sificación - Revisión - El Presupuesto de Gastos de Administración - Bases de presu- puestación.	" 55
23. Técnica de la Programación de un Preventi- vo de Gastos.	" 61



IX - <u>EL PRESUPUESTO FINANCIERO.</u>	Pág. 62
24. Importancia y objetivos del presupuesto financiero.	" 62
25. Medios de consecución de Fondos - Costo de los mismos - Obtención de datos.	" 64
X - <u>EL PRESUPUESTO PRINCIPAL O GENERAL.</u>	" 66
25. Composición y Objetivos - Proyección de Factores - Resultados.	" 66
XI - <u>EL CONTROL PRESUPUESTARIO.</u>	" 68
27. Su importancia - El Control Presupuestario como elemento para el desarrollo de las empresas.	" 68
28. Condiciones previas a la Implantación del Control Presupuestario.	" 73
29. El Estudio de los Desvíos como meta del Control Presupuestario.	" 74
30. Naturaleza y causas de las Desviaciones.	" 75
31. El Presupuesto y la Contabilidad General.	" 81
XII - <u>OBJECIONES AL PRESUPUESTO INTEGRAL.</u>	" 83
32. Dificultades que entraña el Presupuesto - Críticas.	" 83
33. Peligro que puede acarrear una Política Presupuestaria.	" 85
XIII - <u>ESQUEMA DE UN PRESUPUESTO INTEGRAL</u>	" 86
34. Sistema de Presupuesto Integral a implantar por una Empresa Tipo con una Red de Distribución Comercial.	" 86
1. Plazos de extensión del Presupuesto.	" 86
2. Técnica de la Preparación y Fechas.	" 87
3. Fechas de Presentación de los Presupuestos.	" 89

///

4. Informaciones Complementarias.	Pág. 90
5. Programación Presupuestaria propuesta para las distintas Areas	" 92
A) El Presupuesto de Ventas.	" 92
B) Los Presupuesto de Producción y de Costo de Producción.	" 95
C) El Presupuesto de Compras o de Abastecimiento.	" 97
D) Los Presupuestos de Gastos de Administración y de Ventas.	" 97
E) El Presupuesto de Utilidad de Explotación.	" 99
F) El Presupuesto de Utilidad Neta de Explotación	" 101
G) El Presupuesto de Inversiones	" 102
H) El Presupuesto Financiero	" 105
I) La Proyección de Balance o Resultado.	" 108
XIV - <u>ESTRUCTURA FUNCIONAL PRESUPUESTARIA.</u>	" 108
35. Necesidad de una Organización adecuada a la Programación y al Presupuesto.	" 108
36. Organigrama Ideal Propuesto para Empresas Descentralizadas.	" 111
37. Aplicación de las Normas Técnicas a la Estructura Funcional.	" 112
XV - <u>EL PRESUPUESTO Y LA INFLACION.</u>	" 114
38. Importancia de presupuestar en períodos de Inflación.	" 114
39. Correcciones de Estados Contables por pérdidas del poder adquisitivo de la moneda	" 115
40. Presupuestación de Rubros Patrimoniales y de Resultados a "Moneda de Cierre".	" 117
- <u>CONCLUSIONES FINALES.</u>	" 124
- <u>BIBLIOGRAFIA</u>	" 126

INTRODUCCION

La empresa moderna ha evolucionado en su sistema de conducción en razón de que los métodos tradicionales imperantes de registración han debido ser sustituidos por las llamadas "Modernas Técnicas de Conducción Empresarial", que a su vez deben ser empleadas por así exigirlo la política de la "toma de decisiones".

La Auditoría Externa, por su parte, ha contribuido y contribuye aún a la solución de los problemas empresarios a través de su función revisional y de síntesis, complementada con la de "supervisar" la técnica administrativa, asegurando al directivo "eficiencia" en las registraciones para traducir necesidades de futuro.

Integrando las llamadas Modernas Técnicas de Conducción ha aparecido la denominada "Auditoría Operativa" para llenar la necesidad de brindar al dirigente "Información" oportuna, en el momento adecuado a fin de optimizar la toma de decisión.

Forman parte, precisamente, de la Auditoría Operativa, todas las técnicas que llamamos "Modernas de Conducción Empresarial" y que podemos enumerar así:

- 1.- Programación y Control de la Producción.
- 2.- Estudios de Mercado.
- 3.- Investigación Operativa para la Planificación de las Inversiones; para la determinación de los "stocks mínimos de seguridad", etc.
- 4.- Técnica del Abastecimiento.
- 5.- Programación y Presupuestación Integral. Planificación Financiera.
- 6.- Sistemas y Métodos Administrativos.
- 7.- Sistematización de Datos.
- 8.- El Costeo Directo y la Contribución Marginal para la toma de la decisión óptima en un "mix de ventas".

///

9.- El Camino Crítico (Sistema Pert), como técnica moderna para evaluar la programación de diversos proyectos.

Este sistema nació luego de la segunda guerra mundial, en que —a medida que los diversos proyectos cobraban envergadura— fué necesario recurrir a métodos, de fácil alcance, que permitiesen resolver su programación. Se pensó en el "análisis matemático"; de allí nació la llamada "teoría de las redes" que dió origen a la denominada "Programación por el Camino Crítico".

Históricamente esta técnica moderna nace en el año 1957 bajo el nombre de "Camino Crítico" (C.P.M. = Critical Path Method).

En el año 1958, a raíz de sucesivas investigaciones, surge el llamado PERT (Program Evaluation and Review Technique), basado en el proyecto Polaris.

Actualmente continúa la investigación, luego de haber aparecido otros más como el C.P.S.; el RAMPS, etc. cuyos objetivos tienden a ser bien definidos en la materia que nos ocupa.

En concreto todas estas técnicas tienden a mejor investigar un proyecto de inversión, para lo cual:

- a) En primer lugar es menester fijar un objetivo.
 - b) Seguidamente corresponde determinar que tareas hay que realizar para alcanzarlo, para lo cual es menester fijar etapas.
 - c) La programación en el cumplimiento de cada tarea ha de ser planificada en orden secuencial, es decir, conforme a la importancia que cada elemento interviniente le asigna.
 - d) La programación exige dar a cada tarea una preeminencia en el tiempo, frente a otras; pudiendo existir además "precedencia", "simultaneidad", etc. entre ellas.
 - e) Hay que valorar también el factor "tiempo" o sea cuáles serían las fechas que señalan la época más temprana para "iniciar una
- ///

///

tarea" y consecuentemente la "última en que ésta podrá o deberá iniciarse".

De lo expuesto, se infiere que, teniendo en cuenta la secuencia de programación, puede haber una sucesión de tareas en que las fechas de "comienzo" y "terminación" de la iniciación sean iguales.

La sucesión de tareas es el llamado "Camino Crítico" y las tareas en sí son denominadas "Tareas Críticas".

Teniendo en cuenta que se posee un conocimiento profundo de las tareas a desarrollar, la "Técnica de Evaluar el Programa" a cumplir es tarea sencilla, ponderando -lógicamente- los tiempos mínimos, tareas críticas y no críticas, etc.

10- La Auditoría Interna y su misión en relación con el Control Superior, basada en el enunciado de un Manual de Organización y de un Manual de Normas y correlativamente en lograr su cumplimiento.

Consideramos que todas estas técnicas modernas han determinado a través de su incorporación a la empresa, una evolución de carácter realmente insospechado que se traduce en "brindar INFORMACION", recurso básico de la llamada "Contabilidad Gerencial" que ofrece al ejecutivo todas las proyecciones de futuro para la toma de sus decisiones.

Este nuevo campo de acción ha permitido la incorporación a la empresa de especialistas en cada rama de acción, arte o ciencia.

El Presupuesto Integral de la Empresa que hemos elegido como una de las herramientas modernas más indispensable para decidir la política futura empresarial, exige considerarlo a través de la técnica de la previsión, programación y presupuestación mediante estándares.

Su aporte a la toma de la decisión óptima es irreversible, en la empresa moderna, a fin de "maximizar los rendimientos y minimizar los riesgos".

///

///

No obstante, exige una técnica de adaptación a la economía en que es aplicable, vale decir, ha de valorarse muy especialmente la influencia de los cambios del poder adquisitivo de la moneda.

Las estructuras patrimoniales, en tales épocas han de ser convenientemente reforzadas, es decir, se impone una política de capitalización o sea de consolidación del Patrimonio Neto de la empresa, como política anti-inflacionaria.

///

LA PREVISION COMO BASE DE LA PROGRAMACION

1.- Necesidad del Control Económico y Financiero de la Empresa

La contabilidad aporta a la empresa moderna un servicio básico que es el "control" al punto que la dirección alcanza éxito si, en base a una posición pasada, conociendo el presente, puede pronosticar el futuro.

El control de la gestión pasada y la información sobre la presente le permitirá provisionar y planificar.

La orientación ha de ser encaminada hacia las tres posiciones claves de la empresa:

- a) Posición comercial: Abastecimientos, stocks, ventas de productos terminados.
- b) Posición Técnica: Producción, costos.
- c) Posición Financiera: Movimiento de fondos; utilización de recursos en general.

Para lograr una verdadera posición de la empresa habrá que comenzar por el Control de sus Recursos, o sea trazar previamente su posición financiera.

El contralor económico será más bien resultante, para la dirección, de los datos emergentes de la contabilidad.

El control del capital circulante implica un control dinámico: representa el campo más importante del Control Financiero; en tanto que el control del capital fijo, representado por las inversiones permanentes, implica un control estático y constituye campo de acción para el Control Económico.

El control del capital circulante resulta más difícil cuando el capital sale de la empresa a través de los créditos a cobrar; vuelto es generalmente reinvertido o bien destinado a inversiones de rendimiento.



Este flujo de capital hallará sus límites en la saturación de la capacidad de planta o bien en el mercado que obligará a restringir la producción.

El éxito en la utilización de ese capital circulante, a fin de que proporcione el mayor rendimiento económico, reside en un planeamiento operacional eficaz.

2.- Cómo debe efectuarse una Planificación Integral

La programación transitoria y permanente

El ejecutivo es la llave que permite descubrir las fuerzas que hacen de las instituciones, verdaderos instrumentos dinámicos. Son sus resortes principales: el planeamiento, la organización y el control de los negocios.

El planeamiento es una función "de avanzada" más que la propia dirección y coordinación.

Según Robert Johnson (1) planeamos para:

- a) Impulsar que se piense en el futuro.
- b) Impulsar el razonamiento coordinado.
- c) Desarrollar estándares para futuras realizaciones.
- d) Controlar los actos de los subordinados.

Todo plan debe versar sobre el futuro, debe implicar acción y debe poseer causación personal.

La decisión es la resolución de una elección conflictiva y/o alternativa: no implica acción ni idea de futuro; a ella se llega mediando un plan.

Puede ser que, existiendo un determinado curso de acción e idea de futuro no haya plan, pues quien lo ejecute o mande ejecutar, no es quien lo ha confeccionado: no hay causación personal.

(1) R. Johnson-Administración Financiera-Cap. 4^a - Págs. 111/115
Ed. Continental S.A. - México 1963.

La meta es la condición que se espera hacer realidad a través del plan y el patrón será el criterio seguido para medir su resultado.

Si fué perfectamente elaborado, su éxito depende de la aplicación automática de sus afirmaciones; caso contrario sus objetivos serán inalcanzables.

"Peor que un mal plan es ningún plan"

Para planificar es necesario seguir una secuencia:

- a) Conciencia de su necesidad.
- b) Precisar sus objetivos.
- c) Esbozarlo y obtener su aprobación.
- d) Organizar la plana mayor del planeamiento y fijar responsabilidades.
- e) Establecer contacto con quienes han de cooperar a realizar el plan.
- f) Obtener la información necesaria.
- g) Preparar planes de tanteo y sacar conclusiones.
- h) Preparar el plan definitivo.
- i) Ensayarlo, o sea probarlo.
- j) Obtener finalmente la aprobación del plan.

El logro del objetivo trazado supone para Newman (2) la existencia de programas que pueden ser transitorios y/o permanentes.

Para este autor expresar un programa en términos de objetivos supone los beneficios siguientes:

- a) Consecución de una fácil planificación.
- b) Evitar trabajo divergente e improductivo.

(2) Newman William "Administrative Action" - Prentice Hall.- Englewood Cliffs - N.Y.1950 - Hay traducción cast. Ed. Deusto Bilbao 1962 - Programac., Control y Organización.

- 111
- c) Los standards u objetivos operativos forman los programas.
 - d) Asegurar el control directivo que es para él la mayor garantía.

Los programas transitorios se relacionan a situaciones específicas: logrado el objetivo dejan de tener vigencia.

Newman señala cuatro clases de programas transitorios:

- a) Los programas generales.
- b) Los proyectos o planificaciones flexibles.
- c) Los programas especiales que suelen ajustarse periódicamente.
- d) Los planes detallados.

El programa transitorio puede permitir anticipar la vigencia de una crisis; permite desarrollar métodos y procedimientos más eficientes; facilita la delegación de autoridad; determina el campo de aplicación del standard de control.

Los programas permanentes son de uso rutinario e implican la programación de respuestas a estímulos repetitivos.

Los programas transitorios y los permanentes se deben integrar entre sí, en forma tal que los primeros impliquen el logro de los segundos.

Según Newman las ventajas del programa permanente son:

- a) Economía de esfuerzo ejecutivo.
- b) Facilitan la delegación de autoridad.
- c) Significativas economías en personal.
- d) Control más fácil.
- e) Coordinación de actividades.

3.- La Teoría de la Previsión - El Standard - Importancia - Clases

El progreso de una empresa está basado en la obtención del má-

111

///

ximo rendimiento en su explotación: ésto se consigue mediante un "control metódico, completo y permanente", de su gestión.

Para ello es necesario hallarse en posesión de una serie de datos que permitan apreciar la correcta ejecución de sus operaciones, lo que sólo se logra a través de la comparación de cifras que "debieron haber sido" y "las que son en realidad".

De aquí la necesidad de establecer las previsiones a través de los presupuestos.

"La previsión es la determinación tan precisa como sea posible de la importancia en cifras de las diversas actividades de la empresa, para un período dado, teniendo en cuenta la influencia de todos los factores que puedan intervenir" (3).

Del concepto expuesto surge que:

- a) Abarca todas las funciones de la explotación.
- b) Debe circunscribirse a períodos cortos, que permitan corregirla, frente a factores imprevistos.
- c) Ahorra tiempo: permite lograr en el tiempo establecido los resultados esperados.
- d) Impone el estudio de probabilidades futuras, en base a las tendencias actualizadas por la coyuntura presente.
- e) Persigue una meta: mantener una sana gestión, basada en la mejora de las condiciones de explotación.

El administrador de una hacienda, en general, realiza sus adquisiciones y ventas en base a planes predeterminados y cálculos referidos a períodos más o menos breves, pero debe realizar un plan más genérico con relación a períodos más largos.

(3) Control Presupuestario - Jonic y Plaindoux - Ed. Sagitario S.A.
Año 1962 - Pág.4.-

111

Asimismo, los gastos generales y comunes, no directamente imputables a determinadas adquisiciones, deben provisionarse y discriminarse según el carácter económico-administrativo y luego en relación a las características propias de la organización implantada.

De no practicarse estas últimas provisiones, los costos unitarios pueden elevarse considerablemente, aunque las adquisiciones se hubieren hecho en las mejores condiciones de plaza.

Tomadas en cuenta estas provisiones, el administrador avezado formulará planes simultáneos para la adquisición de bienes de uso durables y en general para las inversiones a largo plazo.

Las provisiones financieras deberán formularse en perfecta coordinación con los programas comerciales de producción y de inversiones.

El plan financiero fijará la oportunidad y la conveniencia de la financiación y tendrá su base en la regulación de las disponibilidades con los ingresos y créditos concedidos, frente a los compromisos contraídos. Es menester aquí distinguir cuando la hacienda trabaja con capitales propios, provenientes de la natural evolución, respecto de cuando lo hace recurriendo al crédito de financiación.

Afirma Amaduzzi (4) que algunos autores germanos (Schmalembach Engen), partidarios de la concepción dinámica del balance, ven en este documento un medio de relación entre entrada y producción, salidas y consumo, cuando no ocurren en el mismo período y lo toman como base para la formación del plan financiero para el período sucesivo.

Así el Balance y sus anexos se constituyen en el material máspreciado para formular sensatas provisiones, económico-finan-

(4) Aldo Amaduzzi: *Le Gestioni Commerciali - Parte Terza*
Editrice Torinese - Año 1960.

111

111

cieras para el ejercicio próximo.

Así se podrá establecer, por anticipado, si la hacienda podrá afrontar los pagos con los ingresos: si será necesario recurrir a préstamos o si tendrá recursos internos suficientes.

Un plan financiero no conviene formularlo a plazos largos, dado que los ingresos dependen generalmente de factores de mercado, no siempre previsibles.

La previsión se constituye así en el medio más eficaz del control de la gestión de la empresa.

En la administración fabril moderna, según Dexter Kimball (5), existen dos métodos para prever negocios futuros:

- a) Haciendo referencia a curvas que predican el ciclo de actividades, basándose en la teoría de que el trazado de las mismas generalmente se repite.
- b) Reuniendo estadísticas relacionadas con las Ventas de una empresa o grupo de ellas, de carácter similar, formulando un presupuesto de producción en base a ellas.

Siguiendo al citado autor, menciona que una de las organizaciones de pronóstico más científico es el "Comité de Investigaciones Económicas de Harvard" (Harvard Committee on Economic Research) que en cartas semanales indicó siempre la publicación de tres curvas:

- | | |
|---|--|
| 1. De la <u>Especulación</u> , basada en: | Débitos bancarios en Nueva York.
Cotización de acciones en Bolsa. |
| 2. De los <u>Negocios</u> , basada en: | Débitos bancarios fuera de Nueva York.
Precios de los artículos de consumo. |
| 3. De la <u>Moneda</u> , basada en: | El valor de los pagarés comerciales. |

(5) Dexter Kimball: Principios de Organización Industrial
Bs. Aires 1942 - 2ª Edición - Págs. 590/7.



Los ciclos hacían que cada industria desarrollara sus actividades acordes a las curvas de Harvard, que indicaban las tendencias del momento y servían para preparar los planes de previsión.

Un ejemplo mencionado por el autor citado, es el de los estudios practicados por Harvard Coonley de la "Walworth Manufacturing Company" que permitieron establecer que las variaciones de las Ventas de esta Compañía seguían con mucha exactitud las variaciones de la curva de los Negocios del Comité de Harvard y en base a ello la citada compañía pudo elaborar su presupuesto de producción con notable exactitud.

El preventivo según Herman F. Bell "es una planificación o previsión de operaciones futuras, tendientes a obtener, en anticipo, una idea de los elementos del rédito, de los gastos, y del capital que probablemente se verificarán durante el período de tiempo previsto, hasta una fecha cierta, y la probable situación financiera de la empresa a la misma fecha".

De aquí, estimamos, surge claro el contenido del "balance de previsiones = Budget = presupuesto".

Un elemento primordial de este presupuesto es el "standard", que -como patrón de medida- es utilizado para comprobar los resultados de la explotación.

La diferencia entre el costo real y el costo standard es, que el primero es el realmente soportado por la explotación, en tanto que el standard, es el que debió haber sido en condiciones normales, pre-establecidas.

Existen distintas clases de standards:

- a) Normal: constituido por el "nivel a alcanzar en condiciones normales de explotación".
- b) Normal Corregido: sería el mismo anterior, teniendo en cuenta las variaciones de la coyuntura.

111

c) Ideal Relativo: sería el mismo standard normal, pero basado en "considerar las mejores condiciones de explotación".

Este último standard está señalando un objetivo prácticamente inalcanzable, teniendo en cuenta las condiciones en que se desarrollan los mercados.

No obstante, opinamos, ha de ser una verdadera meta, a lograr en una empresa, al que bien podría llegarse, a través de periódicos ajustes, mediante el establecimiento de "standards progresivos" que serían los logrados entre el "normal" y el "ideal".

Un último requisito que apuntamos es que el standard ha de ser "verosímil y razonable".

Para fijar un standard deben tomarse ejercicios transcurridos y establecer una síntesis: para ello debe analizarse si las condiciones de trabajo fueron normales; como actuaron los medios de producción, los medios de venta y los de financiación; las condiciones de explotación y la coyuntura en general.

Es necesario interesar a cada miembro del personal de la empresa en la elaboración de los presupuestos y en la fijación de los standards: cada uno debe vivir el control presupuestario y participar, por ende, de su puesta en marcha.

La fijación del standard, podemos afirmar, es el triunfo de la eficacia del control presupuestario, y a la vez la forma más beneficiosa para realizarlo.

II

EL PRESUPUESTO: HERRAMIENTA DE LA PROGRAMACION

4.- Aspectos técnicos indispensables para elaborar un Presupuesto

Considerada ya la necesidad de un planeamiento a fin de fijar normas de previsión hacia el futuro, la herramienta básica y fundamental a utilizar es el Presupuesto.

111

Previa a su determinación es necesario considerar el potencial de Venta que tiene la empresa, su capacidad de producción, sus posibilidades de absorción de cargas, las inversiones a realizar, etc.; todo ello en relación a su programa financiero.

Los datos necesarios serán, pues, referidos a:

1. Los productos a fabricar y vender.
2. Los aprovisionamientos cualitativos y cuantitativos de materias primas.
3. Las operaciones de fabricación.
4. Los tiempos de cada operación (considerando maquinarias y utilaje empleado).

El programa de aprovisionamiento debe basarse en un "presupuesto de necesidades": ésto se ve facilitado en empresas de producción homogénea que fabrican bajo catálogo, en las que el programa de lanzamiento indica con precisión clase y cantidad de materias primas a consumir.

La formulación de los pedidos habrán de ser tenidos en cuenta: ello implica adelantar la fecha de los mismos a la fecha de recepción, en un tiempo similar al que demorarían en sus entregas los suministradores.

El programa financiero aquí también debe sufrir una adaptación al programa de abastecimiento: habrá que agrupar las compras en determinados períodos y consiguientemente acondicionar los precios. Para lograr eficacia en este aspecto técnico es necesario dominar el mercado de las materias primas.

En otro orden, el programa comercial o de distribución debe considerárselo inseparable del programa de producción: el primero se traducirá en el presupuesto de Ventas, previo el estudio del mercado; el segundo estará basado en el equipo de la empresa y en el tiempo previsto: el equipo debe considerárselo constante; el tiempo, en cambio, puede variar.



111

Frente al complejo "distribución-producción" el elemento comercial puede atenuarse en función del mercado: el que se debe tratar, en principio, de mantener invariable es el potencial de producción.

De aquí surge que, aunque sea empíricamente, el presupuesto comercial ha de ser básico: con el transcurso del tiempo permitirá, al ser modificado, variar las estructuras de la empresa.

Hay otros aspectos técnicos que deben ser considerados al elaborar un presupuesto y que no se hallan afectados precisamente por el complejo "distribución-producción".

Así el elemento "Materias Primas" ya en parte considerado, debe tomárselo en función de:

- a) Las posibilidades de aprovisionamiento.
- b) Las condiciones técnico-jurídico-financieras, impuestas por los abastecedores: el estudio del mercado de materias primas juega aquí un papel preponderante.

El elemento "Financiero" y su relación con los stocks, a través de:

- a) El montante de tesorería para mantener un mínimo de stock útil.
- b) Los créditos a largo plazo y su importancia eventual para financiar stocks.
- c) Los créditos a corto plazo y su permanente relación con el stock útil.

El elemento financiero actúa también sobre la producción en curso y sobre los productos terminados cuando los plazos de entrega a clientes son menores que los plazos de fabricación.

Otro elemento técnico muy importante a tener en cuenta para presupuestar es el "elemento humano", que resulta uno de los más difíciles de preveer, pues deberáse:

- a) Valorar el número de ejecutantes.

///

b) Valorar su capacidad profesional.

c) Valorar su voluntad.

Es aquí donde pueden originarse los llamados "mandos intermedios". Es axiomático que "la calidad de las relaciones humanas asegura el éxito de la gestión presupuestaria".

Finalmente y no menos importante como factor técnico, ha de considerarse la "Organización de la Empresa" ya que no es posible presupuestar si la empresa no está organizada: intentar planificar en estas condiciones será detectar las fallas técnico-administrativo-contables, que evidentemente la puesta en marcha del presupuesto permitirá corregir.

5.- El Presupuesto y sus Ventajas

El coste representa para la empresa un factor primordial del éxito, pero suele traducir hechos basados sobre los que difícilmente cabe la corrección. Es a la luz de esta experiencia que deberán confeccionarse los presupuestos que constituyen la etapa de la previsión.

La diferencia con el Presupuesto Estatal es el factor "beneficio" que en una empresa privada representa el fin primordial.

El presupuesto permite observar si se ha colocado dentro de las márgenes previstos: en esta materia, en E.E.U.U. se ha avanzado mucho más: "previa a la determinación de la previsión presupuestaria anual por departamento y asignada la responsabilidad a cada funcionario de mantenerse dentro de ella, se inicia un gráfico que permanece a la vista de los obreros a quienes se va interesando en el progreso de las cifras, aunque sea por espíritu de competencia seccional o amor propio".(6)

El Presupuesto, conjuntamente con el Control Presupuestario, constituyen un principio de antigua data en la función pública. En la esfera privada se origina alrededor del año 1920.

(6) Juan René Bach. Rev.C.Económicas. Abril 1930, Págs.295/303.

///



111

Mereció ser tratado muy especialmente en el Congreso Internacional celebrado en Ginebra del 10 al 12 de julio de 1930, bajo los auspicios del Instituto Internacional de Organización Científica del Trabajo.

Fácil ha sido concebirlo siempre en la administración pública: su falta originaría el caos; en cambio siempre ha soportado resistencia en la esfera privada donde la imprevisión, por una parte, y psicológicamente el tener que justificar su cumplimiento, por la otra, lo ha hecho de no muy fácil aplicación. Podemos afirmar que estas dos observaciones son superables: la primera practicando ajustes futuros y la segunda mediando una gran prudencia en el cálculo de las previsiones, evitando trasuntar al superior jerárquico un exagerado optimismo.

Como ventajas inmediatas del presupuesto pueden mencionarse:

- a) Economía en el uso del Capital de trabajo: correlativamente, máxima utilización del capital fijo y del efectivo disponible.
 - b) Previene el despilfarro; regula las salidas en función de las entradas.
 - c) Ubica la responsabilidad de cada funcionario en la empresa.
 - d) Propende a establecer una coordinación departamental.
 - e) Permite formarse un juicio frío de los compromisos que tiene la empresa: evita el optimismo exagerado.
 - f) Presupone "seguridad" en la actuación; elemento de juicio muy importante para el directorio.
 - g) Constituye un valioso elemento para "prefijar" políticas de Ventas, Producción y Finanzas.
 - h) Compele al estudio de mercados, métodos y sistemas.
 - i) Obliga a "planificar económicamente" el uso de materiales, mano de obra y gastos.
 - j) Detecta con anticipación cuándo y cómo debe recurrirse al mercado de capitales.
- 111



- k) Muestra la "habilidad" de la dirección para seguir un plan determinado.
- l) Predispone mejor a la banca y al público inversor.
- m) Obliga a la dirección a contar con un buen sistema contable y una correcta información financiera.
- n) Logra la adaptación del costo a la venta: en ésta basa su eficacia el llamado "preventivo de costo".
- o) Obliga a "pensar y obrar" en términos monetarios: quien de sea aumentar stocks deberá pensar que ello significa inversiones, que puede eventualmente producir una inmovilización; quien reemplaza una máquina debe pensar que ha de representarle más economía el ahorro de tiempo insuado que el costo más las depreciaciones, etc.
- p) Constituye la base para detectar de inmediato los desvíos y sus causas.
- q) Facilita el cálculo del costo.
- r) Permite efectuar un auto-análisis: viejas costumbres son investigadas y desaparecerán si son criticables.

La confección del presupuesto exige del personal en general que se antecipe a fondo de las necesidades presentes y futuras y a la vez, las dificultades emergentes, harán que perfeccionen sus conocimientos administrativos y así se interesen en los resultados de la empresa.

En general puede afirmarse que el presupuesto reemplaza al empirismo y la improvisación por la realidad y la capacitación del personal.

1.- Evolución de la Idea del Presupuesto - Características - Las Comisiones Presupuestarias

Seguendo al autor José Eduardo Spínosa Cattela (7) podemos

(7) José Eduardo Spínosa Cattela. El Presupuesto de las Empresas Particulares, 1943 - Ediciones Arg. de Finanzas y Administración - Bs. Aires.

historiar brevemente el nacimiento y la evolución del presupuesto aplicado a la empresa.

Fueron los "principios de administración científica", expuestos por Taylor, Gilbreth, Ganett y Emerson en E.E.U.U. y Henry Fayol en Francia, los que determinaron normas, cuya aplicación originaría un plan de acción-presupuesto. Simultáneamente se fijaría un método o sistema de control (Control Presupuestario) que analizaría los desvíos.

Una encuesta practicada en E.E.U.U. en 1931 por el "National Industrial Conference Board" demostró que sobre 294 compañías encuestadas, 162, o sea el 55% habían introducido el presupuesto como sistema.

Simultáneamente, en Europa, luego del ya mencionado Congreso de Ginebra de 1930, el sistema presupuestario fué siendo adoptado por numerosas empresas.

En Septiembre de 1938, el Primer Congreso Argentino de Racionalización Administrativa, celebrado en la ciudad de Buenos Aires, recomendó a las empresas bancarias, comerciales e industriales, adoptar el método del control, a través del presupuesto como guía de sus actividades futuras y como base para la confrontación entre previsiones y realizaciones.

La depresión de 1929 produjo cambios importantes (valor de la moneda, restricciones aduaneras) etc.; por otra parte el avance de la técnica introdujo cambios en la vida de relación, que sumados a los operados en el campo político, produjeron un evidente crecimiento industrial.

Las empresas que más sufrieron el impacto fueron aquéllas en las que más gravitaban los gastos fijos; según Kimball, ello produjo un "debilitamiento de la disciplina presupuestaria".

La inestabilidad económica que ello trajo aparejado fué evidentemente mejor sorteada por aquellas empresas que tenían una organización y por ende un "plan de acción".

///

La idea del "plan de acción" no era nueva: fué empleada por Taylor en sus trabajos de exploración y análisis científico; Gilbreth la perfeccionó con sus estudios de fatigas y movimientos aplicados a la organización "Bethlehem Steel Works", lo que significó crear planes sistemáticos para todas las actividades de la empresa: Ventas, compras, producción, financiación, etc.

El sistema presupuestario debe adaptarse a cada organización. El profesor J.C.Mc.Kinsey (Budgetary Control, New York, 1922) ha manifestado que "los presupuestos nunca pueden ser mejores que la organización que los prepara y ejecuta"

Es menester formar "conciencia presupuestaria" en los funcionarios responsables y su trazado debe efectuarse de "abajo hacia arriba", o sea, con quienes debe contarse básicamente es con la colaboración del personal.

Una característica básica del presupuesto es que debe ser completo, es decir, abarcar toda la organización; debe existir "integración", como consecuencia de la coordinación, incluyendo el propio presupuesto financiero.

Otra característica del presupuesto es su flexibilidad: ha de adaptarse al mercado del producto de que se trate.

El mencionado carácter de flexibilidad hará que todo cambio de ritmo en el programa presupuestario, representa para la etapa del Control Presupuestario una verdadera dificultad para detectar desvíos.

En general todos los gastos son susceptibles de variar: algunos en forma más sensibles como la mano de obra; otros en cambio, cuando el volumen de la actividad se altera.

Este carácter de variable del gasto hace que el presupuesto se haga "flexible" o también llamado: Presupuesto Cinético.

Por otra parte la flexibilidad del gasto hace que el control del standard se realice en forma más eficaz, hasta llegar a fi-
///



///

jar aquél en su justa medida. En cuanto a la duración del presupuesto, el formularlo a largo plazo, implica referirse generalmente a inversiones de capital. En períodos de inestabilidad, producto de acontecimientos externos, la duración suele abreviarse.

Es muy recomendable -ya se verá más adelante prácticamente- la presupuestación por etapas; por ejemplo en cuatrimestres: el primero ha de ser "definitivo", el segundo será "provisorio" y el tercero "indicativo": a medida que transcurren, sufren un proceso evolutivo en el orden indicado.

Para lograr una mayor eficacia en la confección presupuestaria suelen actuar "Comisiones de Presupuesto" que lo hacen como consejeros. Entre las compañías norteamericanas encuestadas, 38 sobre 95, manifestaron que funcionaban en ellas una Comisión de Presupuesto. La decisión final cabe a la Gerencia General: nunca deberá ser reemplazada en sus decisiones.

Se han destacado como inconvenientes en la actuación de las Comisiones:

- a) El ser lentas en sus decisiones: deben reunir a todos sus miembros y conciliar puntos de vista.
- b) En ellas suele diluirse las responsabilidades.

Finalmente, expresamos, que el cuestionario de la National Conference Board demostró que los presupuestos anuales son los más frecuentes.

7.- Principios generales en materia presupuestaria. Presupuestación y Programación. Proceso de la Programación

El presupuesto abarca tres áreas en las que ocupa un destacado lugar.

- a) El área de la economía, como herramienta de política económica empresarial.
 - b) El área de la programación, como instrumento de planifica-
- ///

///

ción.

- c) El área de la administración, como mecanismo en que se constituye para el sector administrativo.

Como herramienta de política económica es un conjunto sistemático de decisiones, destinadas a producir ciertos efectos seleccionados sobre un "nivel general de ingresos y egresos".

Aplicado a la esfera gubernativa y dentro de la órbita de la política fiscal, es un medio para propender al desarrollo económico de un país.

Como instrumento de programación, pasa a ser la expresión financiera de los programas, permitiendo evaluar los propósitos y objetivos de la dirección empresarial, a la luz de los resultados producidos por la aplicación de esos mismos programas; a la vez que establecen una evaluación comparativa de éstos.

Administrativamente, facilita la coordinación y el control. Es dable señalar, al respecto, que -en materia de presupuestos públicos- la mayor parte de la teoría ha sido dedicada al aspecto "administrativo" del mismo, poniéndose menor énfasis en los aspectos económicos y de programación: posteriormente, desde años recientes, ha ido apareciendo un mayor interés por estos dos últimos aspectos señalados.

Como principios generales en materia presupuestaria, podemos señalar:

- a) De la programación: orienta y fija, en detalle, los ingresos y egresos con la coherencia necesaria para no desfigurar los planes.
- b) De la universalidad: contempla toda la actividad financiera de la empresa.
- c) De la exclusividad: debe relacionarse con la materia financiera y programática, no con cuestiones legales.
- d) De la unidad: debe incluir todos los ingresos y los gastos,

///



evitando la vigencia de presupuestos separados.

- e) De la especificación: debe lograr el equilibrio entre los detalles de información y las necesidades de la programación
- f) De la periodicidad: suele considerárselo más a través de la periodicidad que de la anualidad.
- g) De la acuciosidad: debe prevalecer la exactitud y la sinceridad en la preparación; evitándose estimaciones abultadas u optimistas.
- h) De la claridad: es consecuencia del cumplimiento de los demás principios, es decir cuando el presupuesto refleja los programas, es universal, es único, es detallado en sus cuentas, etc.

La claridad facilita la comprensión y por ende su aplicación y cumplimiento.

El presupuesto es un plan de acción expresado en términos financieros.

Es un plan, en cuanto contiene previsiones, acerca de una acción futura, pero en sí no debe considerárselo un plan, en el sentido de que refleja obligadamente una planificación; no es lo mismo programar que presupuestar. Presupuestar es aplicar la contabilidad por partida doble a la planificación. A través del presupuesto se expresan los costos de los recursos requeridos para alcanzar las metas fijadas en los programas. Presupuestar y programar están ligados entre sí, pero -en realidad- el presupuesto es el "instrumento de la programación", que tiene a disciplinar este proceso.

Todo presupuesto comienza por un programa y se prolonga abarcando actividades. De ello, tenemos:

1.- Presupuestos por programas:

Tratan de mostrar el costo de las funciones de los programas y de los objetivos: generalmente están orientados por



metas a largo plazo, no sólo por acciones inmediatas.

Su confección, como queda dicho, puede detenerse en el programa en sí o bien prolongarse en la elaboración del presupuesto por actividad.

2.- Presupuesto por actividad:

Es el presupuesto que muestra lo que "se hace". En el ámbito oficial fué introducido por primera vez en E.E.U.U., luego de la segunda guerra mundial; sin embargo existen antecedentes desde varias décadas atrás; en el Borough de Richmond, ciudad de Nueva York, se aplicó entre los años 1913 y 1915 el primer experimento de esta clase de presupuesto, pero como su clasificación era excesivamente detallada e inflexible, hubo de ser abandonado (8).

Podemos afirmar que el costo del presupuesto por programa es equivalente a la suma de los costos de los programas por actividad: El presupuesto por actividad se basa en el pasado: el presupuesto por programa, mira en cambio, hacia el futuro.

El proceso de la programación presupuestaria ha de seguir las etapas siguientes:

a) Fijación de los niveles de actividad

Para ello hay que establecer si existen o no programas de largo alcance (plazo); y cuáles son los niveles de actividad que se desean obtener.

b) Formulación de los programas de trabajo

Para esto es de valiosa ayuda la implantación de relaciones "horas/hombre/materia"; por ejemplo convendrá determinar las "horas/ingeniero/m², de construcción"; horas/médico/camas hospital" y en los presupuestos de producción --que más adelante trataremos-- las "horas/hombre/máquina", como factor de terminante de valuación del costo de producción.

(8) Gonzalo Martener (Chile). La Técnica de la Programación Presupuestaria. Revista El Trimestre Económico. Año 1961.



///

c) Presentación del programa

Para esto ha de contarse con el valioso aporte que significa la organización y la experiencia administrativa y además con el asesoramiento debido.

d) Formulación de programas globales y sectoriales

Es menester explicar porque se emplearán recursos en tal o cual actividad y se producirán tales o cuales técnicas y/o servicios y no otros.

Asimismo conviene destacar la elección de alternativas técnicas de ejecución.

Debe, finalmente, indicarse la fecha de iniciación práctica del programa.

En el sector público los principales avances en materia de presupuesto por programa y por actividades fueron dados por E.E.U.U.

En América Latina predomina el sistema de presupuesto "tradicional", cuya idea central dominante es la de que el presupuesto es un "instrumento de control administrativo", encaminado a evitar el fraude y el manejo ilegal de fondos.

8.- Condiciones para la implantación del Presupuesto.

Como programa de acción que es, el Presupuesto resume la política de ventas, producción, abastecimiento, administración y financiación de la empresa.

Es necesario, para su implantación que se cumplan determinadas condiciones:

1a. Condición:

Es menester un examen preciso, metódico, completo y detallado de todas las actividades de la empresa, presentes o futuras en función del plan de acción, previamente trazado.

///

///

2a. Condición:

El plan, no sólo debe ser detallado, sino cifrado en valores monetarios. Esta evaluación debe ser confrontada con las posibilidades financieras de la empresa.

3a. Condición:

Para evaluar el volumen de la actividad global es necesario fijar las actividades seccionales y precisar su capacidad. Esta capacidad seccional debe fijarse en condiciones normales de explotación: si existen deficiencias, deben ser corregidas.

4a. Condición:

Todo presupuesto funcional se pondrá en práctica cuando se hayan cumplido las condiciones normales de funcionamiento; se hayan adquirido los equipos necesarios y se cuente con medios materiales y financieros para ejecutar el programa.

5a. Condición:

Cada presupuesto funcional debe comprender otros tantos homogéneos y separados, cuantos responsables hayan.

6a. Condición:

Los elementos que configuran el presupuesto deben figurar en la contabilidad de la empresa.

7a. Condición:

Cada presupuesto debe fijar una responsabilidad precisa.

8a. Condición:

El presupuesto debe basarse en condiciones que normalmente sean logrables.

9a. Condición:

El presupuesto nunca debe ser inútil ni oneroso, debe -por el contrario- responder a una necesidad y ser a la vez de confec- ción sencilla.

///



10a. Condición:

Si las condiciones de explotación permanecen invariables, el presupuesto debe permanecer también inmutable, ya que una rectificación de las previsiones haría ineficaz el control presupuestario.

No obstante ello, el presupuesto deberá adaptarse a las condiciones cambiantes de la organización y métodos de la empresa.

9.- El Presupuesto Funcional. Consideraciones previas a su elaboración.

Sin perjuicio de la prioridad que cabe a cada presupuesto: ventas, producción, financiero, etc., es indudable que debe haber una simultaneidad en la preparación de los diversos estados, lo que significa reunir la debida documentación precisa por cada función. Luego procede a efectuar una prolija confrontación entre sí:

Ventas: según las posibilidades del mercado;

Producción: de acuerdo a la capacidad de planta y tomando en cuenta los aprovisionamientos (política en stock);

Financiero: según las disponibilidades y las necesidades de ayuda externa (financiaciones en general);

La preparación de los presupuestos funcionales, supone formular una serie de preguntas; a título de consideraciones previas:

1a. Pregunta: Que volumen de ventas podrá alcanzar la empresa con los medios materiales que posee?

2a. Pregunta: Esas ventas, tendrán salida, considerando coyuntura y competencia?

3a. Pregunta: Los medios financieros con que cuenta la empresa: disponibilidades, realizaciones y créditos a cobrar a corto plazo, créditos bancarios, etc., son suficientes para afrontar los aprovisionamientos, mano de obra y gastos en general?

///

4a.Pregunta: Puede la empresa permitirse efectuar inversiones: cuándo y hasta qué monto? El incremento de producción correlativo, tendrá salida en el mercado?

5a.Pregunta: Cuáles son los medios financieros y materiales de la competencia?

6a.Pregunta:Cuál es la política financiera y general, interna y externa, en el país donde actúa la empresa?

7a.Pregunta: Cuáles serán las posibles consecuencias de las inversiones proyectadas:

- a) Sobre las ventas,
- b) Sobre la producción,
- c) Considerando la posibilidad de inmovilizar capital;
- d) En función de la competencia,
- e) Tomando en cuenta las necesidades de la clientela;
- f) En función de nuevas y/o futuras necesidades.

8a.Pregunta:Cuál habrá de ser el costo del capital inmovilizado en nuevas inversiones? Será necesaria una mano de obra complementaria y qué costo tendría?

9a.Pregunta: Los medios financieros vigentes, serán suficientes para afrontar los incrementos que en nuevas inversiones se proyectan?

10a. Pregunta: Cuáles serían, estimados, los resultados esperados de los medios materiales actuales y los de los incrementados por nuevas inversiones?

Esta enumeración no debe considerarse taxativa sino simplemente enunciativa, ya que, previa a la confección de cada presupuesto funcional, los responsables sectoriales de la empresa han de agotar todas las consideraciones posibles, dentro del marco de las previsiones.

10.- Clases de Presupuesto:

En general los presupuestos pueden clasificarse en dos tipos, perfectamente definidos:



- a) El presupuesto Económico u Operativo.
- b) El Presupuesto Financiero.

I. El Presupuesto Económico u Operativo tiene por objeto planificar, para preveer la rentabilidad de la empresa, a través de períodos a corto y/o a largo plazo.

Sus elementos integrantes son:

- a) El Presupuesto de Ventas o de Distribución.
- b) El Presupuesto de Producción.
- c) El Presupuesto de Costo de Producción.
- d) El Presupuesto de Aprovisionamiento o de Abastecimiento (Compras y Contrataciones).
- e) El Presupuesto de Gastos de Administración y de Ventas.
- f) El Presupuesto de Inversiones en Capital de Trabajo.
- g) El Presupuesto de Inversiones en Bienes de Uso.
- h) El Presupuesto de Utilidad de Explotación.
- i) El Presupuesto de Utilidad Neta.

II. El Presupuesto Financiero tiene como objetivos:

- a) Mostrar a la dirección de la empresa la situación financiera por la que atraviesa, de acuerdo a un plan de acción previsto;
- b) Analizar las fuentes y empleos u orígenes y aplicaciones de fondos;
- c) Asignar responsabilidades y medir los resultados con el fin de lograr las metas previstas.

Con el Plan Financiero guarda una íntima relación el "Presupuesto de Tesorería", llamado también "Gestión de Tesorería" que es el elemento básico del Plan Financiero a corto plazo.

Al resumir la llamada "Gestión de Tesorería" debe determinar las llamadas "recursos estacionales", que como lo es el crédito bancario ha de preverse antes que se presente su necesidad.

Es dable señalar aquí que las coberturas de las necesidades a través, precisamente del crédito bancario, no debe constituir un recurso de carácter permanente, ya que ello debilitaría las finanzas internas de la empresa: el presupuesto de tesorería ha de fijar al "distraje" de dichas necesidades de capital con el debido tiempo, a fin de preverlas ya sea a largo o a corto plazo. Para ello se cuenta con un medio muy eficaz y corrientemente empleado en la empresa moderna: el "cash-flow" (flujo de caja) que formulado mensualmente permite prevenir cualquier desajuste financiero.

III

EL PRESUPUESTO DE VENTAS O DE DISTRIBUCION

11.- Importancia del Presupuesto de Ventas. Bases para estimaciones eficaces.

El Presupuesto de Ventas constituye la base para los presupuestos económicos de la empresas que trabajan para un "mercado desconocido", es decir lo contrario de aquéllas que lo hacen según "órdenes de clientes", ya específicas.

La política de Ventas y la capacidad de producción juegan conjuntamente un papel preponderante en la estimación de las ventas.

El proceso productivo se manifiesta en la aceleración del ciclo aumentando la rotación en forma de reducir los stocks al mínimo posible, con lo que se logra disminuir la "exposición" a los riesgos del mercado, a los cambios de la moda, de los gustos, etc.

Todo lo que la empresa hace, respecto de sus ventas y de su mercado en general, será con el fin de Vender para recomprar y comprar para revender mercaderías.

El estudio de las ventas, constituye, precisamente, la llave del éxito del negocio; estudio que conviene, no sea muy optimista y debe encuadrárselo -por el contrario- entre una probabilidad máxima y mínima; ésta coincidente con que la industria rinda un beneficio común y la máxima, tomando las posibilidades de años anteriores, atemperadas por las condiciones del mercado.

Estos estudios sobre las ventas permitirán:



- 111
- a) Conocimiento más exacto de la venta probable y por lo mayor posibilidad de ajustar la producción;
 - b) Mayor efectividad en las cobranzas;
 - c) Mejor empleo de los recursos propios, reduciendo el crédito bancario a límites normales;
 - d) Plan de ventas que permita quebrar la competencia y ganar el mercado;
 - e) Aumento consiguiente en el rendimiento de la fabricación.;
 - f) Formar un plan adecuado de política de comercialización;

Las bases para realizar buenas estimaciones de ventas serían:

- a) Estudio de las condiciones económicas que rigen el mercado, es decir situación general de los negocios (influencias exteriores).
- b) Estudio de las condiciones que rigen la organización misma de la venta; de las ventas anteriores; de la capacidad de producción, distribución de gastos, etc., (influencias internas).

Un ejemplo de como el conocimiento del mercado, unido a un régimen previsional adecuado, trae aparejado éxito en la gestión empresarial, lo tenemos en lo acontecido a la General Motors Corp. que luego de haber recibido en el año 1929, crédito bancario, mediante una eficiente administración pudo afrontar la crisis de los años 1930 y 1931 y con un 40% menos de ventas, realizó una utilidad neta de 250 millones de dólares.

- c) Estudio de la propia coyuntura de cada empresa: aquella que produce maquinaria agrícola, por ejemplo, analizará el poder de compra de los agricultores: la que produzca el servicio de electricidad, analizará los consumos habituales, etc.

Quando se trate de artículos de consumo general, tendrá mucha importancia el analizar el poder de compra de la población. El punto de saturación del mercado puede ser un síntoma para fijar una tendencia.

El estudio del mercado permitirá extraer ciertas conclusiones que pueden resultar muy interesantes:

- a) Eliminar las influencias estacionales es algo muy delicado y a la vez difícil de realizar;
- b) Habrá que estimular las ventas en períodos que, de por sí, se conocen como flojos;
- c) Estimular las ventas, mediante facilidades de pago, es riesgoso para quien debe soportar un stock a un costo que puede ser más elevado que aquel beneficio;
- d) Se afronta el alza de deudores en aumento.

Las influencias estacionales permiten formarse una idea sobre los posibles desvíos entre lo presupuestado y lo real. Las estimaciones que surjan de las estadísticas del pasado indicaría, por zonas, los poderes de compra y permitirán formular los futuros presupuestos de ventas, -que a la postre- harán que las fábricas se expandan o restrinjan en su capacidad productiva.

Cuando el programa de ventas fué aprobado, deberá subdividirse por sectores, creando responsables individuales, al igual que se establecerán períodos controlables.

El programa de ventas servirá, además, para valorar al vendedor en forma directa, pues no siempre es el mejor el que más vende: el presupuesto indicará si se trata, por ejemplo, de la zona más fácil de venta. En estos casos, la palabra final cabe al Control Presupuestario, según se verá más adelante. Señalamos que los tres elementos, a nuestro juicio, más importantes para formular un buen programa de ventas son:

- a) El stock presunto a comienzo de la estación;
- b) Las ventas presuntas del período;
- c) El stock presunto al finalizar el período.

12.- Condiciones Externas e Internas. Límites. Acción sobre dichas condiciones. Financiación de medios. Conclusión.

Las condiciones externas e internas referidas a un presupuesto de venta están dadas por la capacidad de absorción del mercado comprador y por la capacidad de venta de la empresa, respectivamente.

Seguando a Loeb (9), podemos mencionar como factores determinantes de las condiciones externas:

a) El estudio de la coyuntura: o sea el "clima" dentro del cual deberá de desenvolverse la previsión presupuestaria; coyuntura que habrá de encararse, no solo respecto en general del país, sino, en particular, de la empresa vendedora.

Habrà que tener muy en cuenta al fijar precios de venta que todo aumento del poder adquisitivo de la moneda, como consecuencia del alza de los salarios, se traducirá en alza de los precios, y simultáneamente en la reducción de las compras.

b) Las encuestas: que, en base al estudio de acontecimientos pasados, marcarán una "tendencia" que luego en base a la coyuntura económica podrá o no modificarse.

La encuesta permite efectuar el estudio del mercado, base fundamental para luego preparar un adecuado programa de ventas.

Es decir que el estudio del mercado, obtenido a través de la encuesta, de hechos del pasado, permite, en base a hechos actuales, formular el programa y luego el presupuesto de ventas.

En cuanto a los factores determinantes de las condiciones internas, es fundamental, para la empresa, que el vendedor analice su propia capacidad de venta, es decir el poder que tiene de vender, su ascendiente; su prestigio ganado en el mercado.

Para verse favorecido en este aspecto, es menester la concurrentia de ciertos factores que coadyuban:

- a) Administraciones de artículos que, transformados o no, resulten vendibles;
- b) Precio conveniente de compra de esos artículos;
- c) Capacidad adecuada fabril de producción y buenos costos;
- d) Estudio simultáneo del mercado, que permita fijar los límites de ventas, que pueda admitir la clientela;



e) Simultáneas medidas financieras adecuadas.

Las condiciones o posibilidades expuestas, exigen una acción que el vendedor, en general, ha de desplegar, a través de medidas conducentes adecuadas.

Estas medidas podrán ser de carácter externas: afectarán por consiguiente a la clientela, y son:

- 1) La prospección: que se realiza a través de dos fases:
 - a) determinando la posible clientela;
 - b) haciendo clientes seguros.

Lo primero se logrará mediando elementos que suelen encontrarse a mano, armaricos, guías telefónicas, etc.

Lo segundo mediando visitas personales, o bien por vía de una publicidad directa (envío de folletos, etc.)

- 2) El marketing: consiste en la "penetración psicológica" del vendedor en la mente del comprador, lo que hace que éste sienta la necesidad de comprar. Púedese asegurar que el "marketing" es la forma más activa de la prospección.

- 3) La publicidad: Aquí nos referimos a la publicidad general: la que se dirige al público anónimo, que suele tener un grave inconveniente: la psicología de las masas no siempre predispuestas. La investigación operativa será aquí un magnífico aliado para la preparación de presupuestos correctos de publicidad.

- 4) El ensayo: Consiste en fortalecer las previsiones presupuestarias a través de análisis, realizados más profundamente, en contacto con el público comprador.

Otras medidas, de "carácter internas" lo serán para mejorar las condiciones de venta:

- 1) Con afectación a la distribución:

Lógicamente, la empresa, ha de encarar todo un plan interno que asegure la venta, en función de las previsiones presupuestarias. Para ello, recurrirá a:

- a) Ampliar su organización de ventas, adecuándola convenientemente al mercado,
- b) Modificar o tratar de mejorar sus sistemas de distribución,
- c) Tratar de lograr mejoras en las plazos de entrega de las mercaderías,
- d) Mantener adecuados stocks de existencias, a fin de que no se resienta la distribución,
- e) Conceder facilidades en los pagos, mediante la utilización del crédito.

2) Con afectación a los productos vendidos.

Aquí podemos señalar un doble origen:

- a) En la acción del vendedor, que debe considerarse parte activa en la elaboración de las previsiones de ventas;
- b) En la acción del fabricante, que igualmente tiene una primordial participación, al formular los planes de producción.

Finalmente, completando el cuadro de medidas para encarar una acción eficaz para el cumplimiento del programa de ventas, restan citar las medidas de "orden financiero"

Es evidente que previo a los "ingresos" debe generalmente "pensarse" en los "egresos" y entre ellos los más importantes serán, sin duda: la puesta en marcha de la fabricación, la instalación de la planta industrial, etc.

Para afrontar esto, más todo lo que representa lo ya expresado sobre prospección, marketing, publicidad, mejora de fabricación, etc., se requieren aportes financieros importantes: créditos, suscripciones de capital, etc.

Es axiomático al Presupuestar Ventas, que "las previsiones de ventas no podrán exceder la realidad de contar con esos recursos".

CORPORACIÓN DE CIENCIAS

Aquí aparece visible la premisa básica presupuestaria "Estricta relación entre objetivos y posibilidades"

De todo lo expuesto en materia de Presupuesto de Ventas, se deduce que la dirección de la empresa, al margen de la "coyuntura externa" -que bien debe conocer- ha de crear su propia "coyuntura interna", sobre la que basará sus previsiones presupuestarias, y que contribuirá a hacerla altamente responsable.

IV

EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

13.- Bases para confeccionar el Presupuesto de Producción

Objetivos:

El Presupuesto de Producción, para ser elaborado, ha de basarse en condiciones fundamentales que han de concurrir en forma simultánea, para que adquiera la proyección que toda empresa debe darle.

Estas condiciones se refieren a:

- 1) Existencia de un mercado pre-determinado que sirva de base a un programa de ventas, previamente elaborado.
- 2) Existencia de productos elaborados que, en stock, habrá en la planta industrial.

A su vez, el Presupuesto de Producción será básico para la fijación de los stocks mínimos, y de ello, el presupuesto detallado de los abastecimientos (compras de materias primas) y las inversiones a realizarse en activos físicos (ampliaciones y/o modificaciones de la planta industrial, compras de nuevas maquinarias, mejoras en instalaciones, etc.).

En materia de previsiones para formular el presupuesto de producción, conviene distinguir el caso en que éste responde a un mercado desconocido, de aquel en que lo hace orientado a pedidos fijos (mercado determinado): en el primer caso, resultará más fácil formular las previsiones, sin correr el riesgo de grandes desvíos; en cambio cuando se trata de pedidos fijos, la previsión puede resultar más insegura.



111

En los casos de producción para stocks, las necesidades del mercado deben estimarse: una base muy acertada será de presupuesto de ventas: aquí influyen fundamentalmente las variaciones estacionales que el presupuesto de producción ha de tener muy en cuenta.

Refiriéndonos concretamente a las previsiones presupuestarias, según el tipo de mercado con el que se trabaja, formulamos las siguientes consideraciones:

- 1) Si se trabaja para un mercado desconocido, la base estará constituida por el programa de ventas, al que habrá de adecuarse la capacidad de producción de la fábrica.

La capacidad máxima, es decir aquella que no soporta interrupciones de ninguna naturaleza, difícilmente será alcanzable, por diversos factores, entre otros:

- a) Falta de pedidos;
- b) Falta de materias primas y/o materiales;
- c) Falta de energía;
- d) Reparaciones inevitables y mantenimiento de maquinarias e instalaciones;
- e) Feriados y enfermedades del personal, etc.

Los presupuestos de producción que suelen expresarse, en lo que al costo de la mano de obra se refiere, en horas-obrero-máquinas-, se confeccionan por lo regular, por períodos anuales aún más breves; mensuales y hasta semanales, a fin de permitir una mayor flexibilidad en corregir los posibles desvíos.

Robert Satet (10) dice, que un programa de producción se compone de:

- a) Fijación de cantidades a producir, por período
- b) Fijación de las fechas de iniciación y terminación de los procesos, es decir del tiempo necesario para la producción.
- c) Distribución del programa, según las distintas secciones del taller.

111

d) Fijación de las existencias, considerando los stocks máximos y mínimos.



Tiene mucha importancia en la determinación de las previsiones presupuestarias de producción, el pre-cálculo de materias primas y necesidades de labor, es decir, el rubro materiales-mano de obra, como también la subdivisión de los gastos seccionales de fabricación.

El citado pre-cálculo ha de ser efectuado por un órgano independiente a la gerencia técnica: generalmente interviene aquí el departamento "Planeamiento y Control de la Producción".

Los pre-cálculos más acertados han de basarse en:

- a) Análisis y métodos de trabajos a efectuar;
- b) Estimaciones de tiempos necesarios para la ejecución de cada tarea.

Logicamente, han de basarse en estudios de tiempos y movimientos, exactamente calculados.

Es muy importante la mayor aproximación posible en las estimaciones, por cuanto, si las cantidades a producir aumentan desproporcionadamente, favorecen la formación de mayores stocks que demandan consiguientes mayores gastos de almacenaje: lo óptimo sería lo contrario: "aumento de producción con mínimo de gastos".

- 2) Para el caso de presupuestos de producción, basados en pedidos recibidos o fijos (mercado determinado), no conviene usar pronósticos de ventas: aquí la conjuntura general ejerce una influencia más directa ya que se confecciona un presupuesto de producción, por cada presupuesto recibido.

Aquí la dificultad podrá ser obtener obreros expertos en cada etapa consecutiva: habrá que emplearlos en la producción de piezas normalizadas, mantenimiento, etc.

111
El Presupuesto de Producción persigue un objetivo concreto:

"Resume el estado de la puesta en marcha de los medios materiales, métodos y procedimientos, existentes o por crear, con el fin de asegurar un potencial de fabricación tal, que en los plazos previstos pueda cumplirse el presupuesto de ventas".

Involucra un perfecto conocimiento de:

- a) Los medios materiales de producción;
- b) Los procedimientos y métodos de fabricación;
- c) Un conjunto de productos y sub-productos;
- d) Una secuencia de fabricación;
- e) La mano de obra utilizada;
- f) Un mercado potencial de trabajo;
- g) Una perfecta organización de talleres y servicios;
- h) Posibilidades normales de ejecución.

El presupuesto de producción obliga a llevar una contabilidad normalizada, por el método de los standards; lo que significa crear secciones auxiliares y homogéneas a la vez.

Como ya queda expresado el punto de partida en general, de todo presupuesto de producción, son las ventas, a lo que habrá que adicionar el volumen cuantitativo de los aprovisionamientos y los medios materiales con que se cuenta (materias primas y mano de obra): De aquí surge que la Capacidad de Producción se determina, primordialmente, en base a las ventas.

Esta capacidad de producción ha de referirse a la capacidad efectiva de cada una de las secciones productivas en función de los medios existentes, o por crearse, de los cuales pueda disponerse.

En la determinación de los presupuestos de producción hay que tener muy en cuenta los llamados "puntos de estrangulamiento" o "cuellos de botella" que suelen, frecuentemente, afectar a una sección mucho más que a otras; por lo que el presupuesto de producción ha de basarse, precisamente, en una programación que contemple aquél punto crítico.



En cuanto a la mano de obra, ha de preverse que grado de calificación se posee, lo que determinará, recurrir al mercado de trabajo, si es necesario, o bien revertir en forma inmediata la capacidad y por ende el programa de producción.

Igual revisión cabría practicar si los abastecimientos se vieran difíciles o los medios financieros fueran insuficientes.

14.- El Presupuesto de Costo de Producción. Elementos Integrantes.

Todo buen presupuesto de producción consta de:

- a) Elementos cuantitativos standard de primeras materias y productos semi-elaborados;
- b) Costos Standard de esos elementos;
- c) Fijación de tiempos standard;
- d) Costos standard de la mano de obra;
- e) Gastos standard.

Haremos a continuación, un breve comentario de cada uno de los elementos integrantes del Presupuesto de Costo de Producción.

1) Determinación cuantitativa de los standards de primeras materias y productos semi-elaborados.

La determinación se hará en base a unidades de productos.

El objeto de controlar la eficiencia de los consumos, la mezcla de las diferencias cuantitativas con las diferencias de precios sólo acarrearán confusión e impedirán emitir un juicio sobre la mencionada eficiencia en el uso de los materiales.

Conviene aquí considerar dos casos:

- a) Si se trata de "fabricación ya realizada", el "standard cuantitativo", a determinar, será similar al de la explotación anterior;
- b) Si se trata de "nueva fabricación", el "standard cuantitativo" habrá de ser determinado.

Esto en cuanto a primeras materias; en cuanto a productos

111

semi-elaborados será conveniente presupuestar en base a un "nomenclador" de standards de productos en curso de fabricación.

La fijación de los standards cuantitativos para materias primas y de los nomencladores para productos en curso, es función de la Oficina de Métodos, ubicada en el Departamento de Programación y Control de la Producción.

2) Determinación de los Costos Standard de los elementos cuantitativos establecidos.

Surgen del producto de las cantidades standard por los precios.

Los precios se fijan a través del precio originario de compra más los gastos de compra, más los gastos de aprovisionamiento.

Contablemente, deben diferenciarse de los costos reales, a fin de poder medir las desviaciones: las diferencias, una vez detectadas, serán contabilizadas en cuentas de "diferencias de precio". Esta cuenta nunca puede considerársela como ganancia o pérdida: solo representa corrección de los valores con que figuran contablemente las existencias: de esta forma los resultados de fábrica no están influidos por las variaciones del precio de compra, a la vez que los precios de venta se fijan en base a los precios de reposición.

A los efectos del Costo Standard, conviene llevar un catálogo que los agrupe en forma unitaria

La valorización de este standard de los productos semi-elaborados y materiales de consumo, se efectúa de igual forma que para las primeras materias.

3) Fijación de los tiempos standard.

La determinación del tiempo standard es el factor común de las operaciones de fábrica.

Para ello, es menester tener en cuenta, al presupuestar tiempos en los costos de producción, tomar el tiempo "Verdaderamente productivo" o sea el "aplicado al producto", el que resultará luego de ponderar "tiempos inactivos", "reparaciones", "mantenimiento", etc.

Si el tiempo productivo aplicado, lo es en condiciones normales se denomina "Tiempo Productivo Normal" que lo podemos definir como el "necesario y suficiente para la correcta ejecución de una operación, conforme a condiciones previamente fijadas".

Para determinar este tiempo productivo normal, al igual que lo dicho al fijar standards cuantitativos de materias primas y productos semielaborados, habrá que distinguir si se trata de operaciones anteriores, en cuyo caso será similar; o bien si la operación es nueva, en cuyo caso habrá que hacer el correspondiente estudio técnico.

4.- Determinación del Costo Standard de la Mano de Obra.

Para efectuar una correcta valuación habrá que tomar en cuenta: Sueldos, Salarios fijos, Salarios por operaciones, Cargas Sociales, Horas extra, Indemnizaciones, Gratificaciones, Primas a la Productividad, etc.

El cálculo ha de efectuarse por sección y dentro de cada sección, por operación.

Cualquier aumento por horas extra se distribuirá a prorrata del tiempo standard por operación.

Una fórmula de fácil aplicación para este prorratao sería:

$$\text{Aumento Horas Extra} \times \frac{\text{Tiempo standard por Operación}}{\text{Tiempo productivo Seccional}}$$

Es dable señalar que al costear el standard de la mano de obra, deberá incluirse un "porcentaje normal" de "tiempo de deshecho o improductivo".

5.- Determinación de los Gastos Standard

Involucran los gastos seccionales de fabricación, los gastos de mantenimiento (conservación y reparaciones), los gastos por estudios, investigaciones y ensayos y las amortizaciones. En el caso de los Gastos de Mantenimiento, suelen agruparse en el Presupuesto General de Mantenimiento, que más adelante estudiaremos y que -como presupuesto auxiliar- es volcado en el de fabricación.

Los gastos de "deshecho" deben computarse como gastos iniciales.

15.- Costo del Control de la Producción

El control de calidad involucra un costo:

- a) Interior: que se carga al presupuesto de la sección respectiva.
- b) Exterior: que tiene su propio presupuesto, el que luego es afectado a las diversas secciones que le son competentes.

En caso de rechazos, el mayor costo se cargará a la sección afectada: de ahí que ha de preverse presupuestariamente una suma por tal concepto.

En igual forma han de evaluarse los desperdicios.

Los tiempos que las rectificaciones insumen no son productivos, es decir deben ser cargados como gasto adicional al costo normalizado (Standard) de la mano de obra.

V

EL PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO

16.- Su importancia como Presupuesto Seccional (auxiliar) - Técnicas de su preparación.

El presupuesto de mantenimiento puede constituir un presupuesto de gasto seccional que se confecciona por separado. Involu-

era los trabajos de conservación y reparación del Activo Fijo. Este tipo de trabajos, dada su propia índole, pueden significar erogaciones que, por lo urgente e imprevisible, exigen una presupuestación adecuada.

El mantenimiento puede clasificarse en:

- a) Mantenimiento Preventivo o Sistemático, el que involucra una etapa de "previsión", "prevención", "vigilancia" y "conservación".
- b) Mantenimiento de Reparación: que -tal como su nombre indica- se refiere exclusivamente a las reparaciones una vez que se originó la necesidad.
- c) Trabajos Nuevos: que tienden generalmente a mejorar las inversiones.

El mantenimiento exige una técnica y una dirección que estén a nivel de las demás técnicas y direcciones en la empresa: debe, por consiguiente, separarse su presupuestación, dado los factores mencionados.

Hay ciertas premisas que deben ser conocidas al presupuestar gastos de mantenimiento:

1. El potencial de fabricación, es decir el plan de producción que se trazó la empresa para el ejercicio, ya que aquél (el presupuesto de mantenimiento) ha de guardar íntima correlación con el presupuesto de producción.
2. Las posibilidades de aprovisionamiento, o sea debe conocerse el presupuesto de compras, es decir el plan de abastecimientos, conexo -por otra parte- al presupuesto de producción.
3. Las posibilidades de inversiones. El presupuesto de mantenimiento debe estar también ligado al presupuesto de inversiones de capital, ya que -según sean éstas últimas-, deberá provisionarse en una u otra forma la conservación y reparaciones de los activos.

4. Los medios financieros: como es lógico suponer, el presupuesto de mantenimiento ha de relacionarse con las erogaciones e ingresos, es decir con los recursos con que la empresa ha de contar.

El presupuesto de mantenimiento debe determinárselo, al igual que el presupuesto de producción, para cada sección productiva de fábrica, y como aquél, para prever sus cifras, habrá que determinar seccionalmente:

- a) Los elementos cuantitativos standard de primeras materias y materiales en general, que sean necesarios.
- b) Los costos standard de esos materiales.
- c) Los tiempos standard invertidos.
- d) Los costos standard de la mano de obra.
- e) Los gastos standard que fueren involucrados en la conservación y reparaciones.

El costo del transporte, en cuanto al cargo para ser previsto, merece considerárselo por separado:

- a) Si se trata del transporte por ingreso a almacén será cargado al presupuesto de Aprovisionamiento (Compras).
- b) Si en cambio se trata del transporte del almacén al taller respectivo, será cargado al presupuesto de producción del citado taller (Presupuesto de producción seccional).

Digamos, finalmente, en materia de mantenimiento que una clasificación clásica, que debe ser tenida en cuenta, es la de:

- Mantenimiento Ordinario que es el corriente, el que normalmente debe efectuarse.
- Mantenimiento Extraordinario, es el que tiende a evitar las renovaciones.

///

///

EL PRESUPUESTO DE COMPRAS (ABASTECIMIENTOS)17.- Objetivos - Fijación de los Stocks - Los Standards - El Presupuesto de Gestión de Stocks.

Podemos asegurar con Spinosa Cattela (11) que "las existencias" constituyen un "mal inevitable", causado "por el Transporte y un "mal necesario" a fin de poder disponer de las mercaderías en el momento oportuno".

Dos factores habrá que ponderar al formular un presupuesto de compras:

- a) La necesidad de disponer por parte del consumidor, de los materiales, en cantidad y calidad suficientes.

Aquí es menester prever factores que hacen a las variantes en los consumos, como son: plazos de entregas e irregularidades propias en los consumos de materiales.

- b) El factor comercial, o sea "los precios a pagar": esto determinará el volumen de compras: será mayor si se espera su ba de precios, será menor si los precios tenderán a bajar.

(11 bis)

Willsmore cita tres factores determinantes de una política de compras, que bien podemos aplicar a tener en cuenta al presupuestar:

- a) El tiempo que transcurre entre el período de compra y aquél en que las mercaderías estarán disponibles.
- b) Los consumos promedios, según los programas de producción.
- c) El factor de "seguridad" que permite pulear demoras en las entregas de mercaderías.

En líneas generales, podemos asegurar que el Presupuesto de Compras o de Abastecimientos tiene por objeto prever las compras de materias primas y materiales de consumo, conforme a un Plan básico de Producción y considerando las existencias v

(11) Obra citada. Pág. 75

bis A.W. Willsmore "Business Budgets and Budgetary Control - London 1936.

gentes. Involucra, asimismo, la gestión de los productos semielaborados y la de los productos terminados: éste último en cuanto a las relaciones que lo ligan a la fijación de los stocks.

El presupuesto de Compras persigue una doble finalidad:

- a) Asegurarse la regularidad de los aprovisionamientos.
- b) Mantener existencias a "nivel normal", evitando inmovilizaciones de capital.

Para que ésto sea posible, al prever las compras, deben ponderarse:

- a) Superficie y capacidad de los almacenes.
- b) Necesidades diarias de la producción.
- c) Depreciación de las materias primas.
- d) Medios materiales a emplearse para satisfacer necesidades en los plazos previstos.

Asimismo, y a los efectos financieros, es decir para que el Presupuesto de compras gravite adecuadamente sobre el Presupuesto Financiero, será menester considerar el factor " tiempo mínimo" para los fines siguientes:

- a) Obtener la entrega de las materias primas y materiales comprados.
- b) Hacer la entrega a las secciones de producción.
- c) Fabricar en sí los productos.
- d) Realizar las Ventas y efectuar las entregas.
- e) Realizar las cobranzas de lo vendido.

De lo dicho se deduce que el Presupuesto de Compras está basado en:

- a) El Presupuesto de Producción (en cuanto a la disponibilidad y uso de materias primas y materiales).
- b) El Presupuesto Financiero (en cuanto a las obligaciones emergentes hacia los proveedores).



///

c) El Presupuesto de Ventas (en cuanto a la relación con los stocks de productos terminados, que realizados originarán nuevas disponibilidades).

A los efectos de la fijación de los niveles normales de stocks es muy importante determinar los "standards" que para el caso de los aprovisionamientos, podemos considerar como "la cantidad más económica, establecida mediante el cálculo del mínimo de la suma de los gastos de cada compra y de los gastos relacionados con el stock, o sean gastos de almacenaje, intereses, seguros, etc."

La fijación de los mencionados "standards" interesa no sólomente en cuanto a las necesidades de producción, sino también y fundamentalmente a los efectos de normalizar los stocks; de allí que debe existir un enlace perfecto entre la distribución, es decir las Ventas, con la producción y los aprovisionamientos.

En el presupuesto de Compras, deben considerarse además del valor material del bien, los valores agregados en concepto de: gastos de transporte, derechos de aduana, gastos generales de aprovisionamiento, impuestos, etc. y aquéllos otros que hacen al servicio de la compra, como son: mano de obra de compra, gastos de administración de compras, etc. Todos estos gastos, en general, suelen constituir parte de los llamados: Presupuestos de Gestión de Stocks.

El Presupuesto de Gestión de Stocks debe tener muy en cuenta, al ser confeccionado, lo siguiente:

- a) Qué artículos deben constituir el stock.
- b) Qué cantidades habrá que solicitar de materiales.
- c) Cómo calcular el stock promedio y el factor de rotación.
- d) Necesidad de mantener un stock central en fábrica.

Suponiendo que deben presupuestarse artículos no normalizados, es decir que no constituyen valores standard en el presupuesto, interesará:

- a) Cómo calcular el nivel de pedidos.
- b) Qué cantidades deben incluirse en el stock central considerando las necesidades estacionales.

Las necesidades de materiales para los procesos "en curso de elaboración" deben preverse ponderando:

- a) Las etapas en que se encuentran, dentro del proceso.
- b) La duración en sí de todo el proceso de producción.
- c) La existencia de stocks de esos materiales.

En todo presupuesto nunca debe perderse de vista el "fundamento del Control Presupuestario": "controlar los standards con la realidad".

18.- Elementos del Presupuesto de Compras. El Stock mínimo de seguridad. Variaciones del Presupuesto.

Haremos a continuación algunas consideraciones sobre los elementos básicos para confeccionar el Presupuesto de Compras que, ~~por no dejar de ser conocidas~~ a veces suelen pasarse por alto, y no son tenidas suficientemente en cuenta.

1. El precio de compra:

Es el precio unitario que sirve de base para determinar los costos.

Influyen aquí, para su fijación, los mismos factores que determinaban, según se ha visto, los precios de venta; es decir: factores de mercado, prospección y competencia (determinantes de la coyuntura); pero evidentemente en un sentido inverso.

2. Fechas de Compras, de Entregas y Cantidades a comprar:

Habrá que analizar, al formular las previsiones, si las entregas son "sin plazo", es decir "al contado": ambas fechas se confunden: la de compra con la de entrega, entonces el stock será prácticamente nulo ya que los pedidos se harían en vísperas de su utilización en producción.



Sin embargo una sana política presupuestaria no aconseja permanecer desprovistos de stock: es necesario, por lo mismo un "pequeño stock" para cubrir:

- Fallas en los suministros.
- Variantes imprevistas en la venta.
- Variantes imprevistas en la producción, etc.

Este pequeño stock es el llamado "Stock mínimo de Seguridad". Determinarlo es parte fundamental de la técnica de compras.

En cambio si media plazo entre las compras y las entregas del material a fabricación, se originan los stocks, cuya formación se orientará a:

1. Satisfacer las ventas presupuestadas.
2. Constituir el stock mínimo, cuya velocidad de circulación o rotación ($\text{Ventas} \% \text{ Valor de stock}$), se aconseja sea la mayor posible.

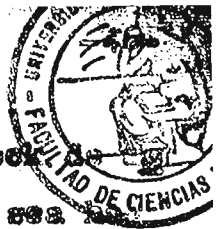
El presupuesto de compras podrá, eventualmente, sufrir variaciones, cuya determinación provendrá de:

- a) El Plazo de reaprovisionamiento.
- b) El Ritmo de consumo de materiales.

Las relaciones que habrán de considerarse serán entre consumos y stocks, en el sentido de que a consumos mayores que los previstos, el stock medio será inferior al normal, y para consumos menores que los previstos, el stock medio será superior al normal.

Estas relaciones serían para el caso de preverse reaprovisionamientos fijos (en cuanto a sus plazos), frente a un ritmo de consumos variables.

Para el caso inverso, es decir, reaprovisionamientos en plazos variables frente a consumos de ritmo fijo, o sea que el suministro del proveedor acontezca antes o después



de lo provisionado, las consecuencias sobre el stock de materiales son similares, que en el caso anterior, o sea habrá que adaptar el pedido según los plazos de entrega, ya que las salidas de stock, se saben, serán fijas.

En ambos casos considerados, será muy conveniente adaptar el "Stock mínimo de seguridad" a los plazos de reaprovisionamiento y presupuestar según esas bases.

19.- Relaciones de las Existencias con las Entregas (Ventas) y con los Abastecimientos (Proveedores). Revisión del Presupuesto de compras.

Las existencias en general están estrechamente ligadas a las entregas (ventas).

Al confeccionar el presupuesto de existencias (base compras) hay que considerar que la regularidad en las Ventas hace factible establecer un mínimo de seguridad muy pequeño.

El presupuesto óptimo de existencias es aquél que permite obtener el Stock medio "menos elevado" y corresponde a las entregas mensuales, con lo que se obtendrá el máximo de rotación.

Para artículos de venta irregular "habrá que conseguir de los suministradores entregas escalonadas", que se adapten a ese programa de ventas: consideramos éste el mejor medio de mantener una existencia reducida (o sea el óptimo).

De aquí la relación con las condiciones con que los suministradores harán las entregas.

Surge pues una cuestión muy importante, a tener en cuenta al confeccionar el presupuesto de compras y es la "Provisión de las Existencias" que estará sometida a factores externos, ajenos a la empresa, ya que dependen de las posibilidades de los proveedores.

Esta previsión ha de alcanzar a los materiales necesarios para todas las etapas de la producción:

- a) Stock de materias primas.
- b) Stock de productos semiterminados.

- c) Stock de productos en curso de elaboración.
- d) Stock de productos terminados.

Desde el punto de vista comercial, de producción y de acuerdo a las posibilidades financieras, al presupuestar, conviene tener muy en cuenta:

- a) Si resulta más ventajoso tener una existencia importante de materias primas y pocos productos semielaborados y/o terminados, o a la inversa.
- b) Si no convendría más bien suprimir la etapa de semielaborados. Idem podría ser conveniente la supresión de los productos terminados y a medida que las necesidades lo requiriesen, ensamblar y terminar.

Sólo un eficaz control presupuestario sobre ventas, producción y existencias, según luego se verá, evitará, la reducción de las disponibilidades y el consiguiente impacto financiero.

Las variaciones no previstas en las ventas, en los plazos de entrega sobre compras, en los stocks en general expondrán a la empresa a graves consecuencias:

- a) Las ventas fallarán por falta de mercaderías.
- b) La producción fallará por falta de materiales.
- c) Las existencias inútiles agotarán las disponibilidades.

El medio más eficaz para efectivizar el presupuesto de compras es su "permanente revisión" para actualizar:

- a) Las ventas previstas.
- b) La cobertura, o sean las compras y/o existencias.
- c) Las probables entregas.

Para efectuar esta revisión el Departamento de Compras suele utilizar fichas de existencias, especialmente adaptables al presupuesto, donde se mantiene "actualizado" el "Mínimo de Seguridad de Stocks".

El encabezamiento podría ser el que sigue:



Fecha	Compras: Descripción			Necesidades Previsitas	Entradas	Salidas	Existencias
	Pedido No	Cantidad	Plazo				

Estas fichas permiten conocer:

- a) Si el mínimo de seguridad es alcanzado.
- b) Las modificaciones que puedan surgir del programa de compras, producto a la vez de las variaciones de los programas de ventas y producción.

Esta revisión, a que nos estamos refiriendo, en el presupuesto de compras ha de efectuarse, no sólo para conocer los retrasos o adelantos en las compras, entregas o fabricación, si no -principalmente- para adaptarse a las modificaciones, que se originan a través del control presupuestario de los pedidos.

Esto quiere decir que un previo estudio sobre los pedidos necesarios, servirá de base al Presupuesto de Compras; como también un estricto control presupuestario sobre condiciones de compras y entregas, será base de todo Presupuesto de Compras.

Para finalizar la materia sobre presupuestos de compras, diremos, siguiendo a Juan René Bach (12) que es muy conveniente agregar en el libro de Existencias un rayado especial que permita consignar los mínimos de existencias de materiales para cada período de fabricación, al igual que el detalle presupuestario del tiempo medio que se toma el proveedor para la entrega de las mercaderías.

Este libro permitirá, en base a lo presupuestado, controlar los consumos, a fin de que no resulten excesivos, ni tampoco se inmovilice capital en existencias.

(12) Presupuestos Industriales - Rev.C.Econ.(abril) 1930. Pág.297.-



VII

EL PRESUPUESTO DE INVERSIONES

20.- Objetivos del Presupuesto de Inversiones - Clases de Inversiones - Características - Rendimientos de las Inversiones.

El Presupuesto de Inversiones tiene por objeto poner al alcance de la empresa todos los medios necesarios para su explotación.

En este concepto quedan involucradas las inversiones en Bienes de Uso, o sean bienes físicos, no obstante que al mencionarse inversiones necesarias para la explotación no deben dejarse de lado aquéllas específicas al Capital de Trabajo (Working Capital).

De acuerdo a lo expresado, las inversiones que abarcará el Presupuesto, serán las relativas a la planta industrial, es decir: edificios, maquinarias, máquinas-herramientas, instalaciones en general, bienes muebles, rodados, y el Capital de Trabajo propiamente dicho.

Este presupuesto ha de guardar íntima relación con los programas ya vistos: el Presupuesto de Ventas y el Presupuesto de Producción: las inversiones en bienes de capital, es decir las inmovilizaciones, nunca deberán superar -salvo excepciones muy justificadas, por condiciones monetarias- las necesidades, según las previsiones de Ventas y de Producción.

En caso contrario, es decir si esto no se tuviera en cuenta, la empresa estaría provisionando una verdadera inmovilización de capital, que debería emplear en el giro de su negocio.

El presupuesto de inversiones deberá contemplar:

- a) Creación de las inversiones.
- b) Modernización de esas inversiones, es decir todo aquéllo que tienda al aumento del rendimiento de esos capitales.
- c) Mantenimiento y renovación, que suelen ir acompañados de algunas reformas técnicas.

La diferencia entre el mantenimiento y la renovación, en cuanto a su costo se refiere, radica en que mientras el mantenimiento se amortiza en el ejercicio, con cargo a la producción, la renovación puede amortizarse en otros subsiguientes, con el mismo cargo a la producción.

El presupuesto de inversiones podemos clasificarlo en:

1. Presupuesto de adquisiciones:

Es el presupuesto considerado al comenzar este tema, es decir el que guarda relación con el programa de ventas y el de producción.

Es un presupuesto a largo plazo, que debe preverse con la debida anticipación, ya que generalmente insume importes que requieren fuentes especiales de financiación.

La programación se dividirá en secciones, mediante un escalonamiento y según lo requieran las necesidades: en base a esto habráse de presupuestar en el tiempo.

Para el caso de renovaciones, se previsionará también seccionalmente, en relación a grupos homogéneos, por ejemplo "maquinarias": o sea se decidirá muy bien si corresponde incorporar máquinas nuevas, donde ya existen otras antiguas, con capacidad residual de producción.

El compromiso del gasto por la inversión a realizar, guardará relación con la puesta en ejecución de esa misma inversión, o sea, por ejemplo, las máquinas a comprarse, deberán entenderse comprometidas presupuestariamente en épocas en que estén en condiciones de funcionar, en relación, digamos, con la existencia de instalaciones adecuadas que entonces hubiere.

Las decisiones para comprometer partidas para este tipo de inversiones, difiere, según se trate de:

a) Creaciones o ampliaciones:

La decisión corresponde al Jefe de la empresa (Directorio, etc.), asesorado por sus staff técnicos.



b) Renovaciones:

Son requeridas con más antelación: mínimo un año, a los jefes de fabricación responsables de los diversos sectores, quienes oportunamente lo someten al Jefe de Empresa.

2. Presupuesto de Mantenimiento

Este presupuesto guarda estrecha relación con el Presupuesto de Gastos de Fabricación. La incidencia de los resultados es anual, coincidente con el ejercicio económico de la empresa; esto es lo que lo diferencia del presupuesto de Renovaciones que, siendo una inversión amortizable, lo es en períodos subsiguientes.

A los efectos presupuestarios, podemos clasificar las partidas destinadas a mantenimiento en dos clases:

a) Mantenimiento extraordinario:

Tiene por característica el procurar evitar las renovaciones, e implica -por consiguiente- un programa a plazos no menores del año. Es sometido a aprobación del Jefe de la Empresa.

b) Mantenimiento ordinario:

Es la base para evitar el mantenimiento extraordinario, o sean las renovaciones. Aquí la previsión presupuestaria se basa en las últimas erogaciones, de acuerdo a la contabilidad, siendo adaptada o modificada según los procesos de fabricación.

Sus partidas constituyen una carga cierta para el ejercicio, que se traduce -como decíamos- en el Presupuesto de Producción, a través del de Gastos de Fabricación.

Características del Presupuesto de Inversiones

Este Presupuesto reviste la característica de ser "sumamente variable", es decir, suele verse afectado por di-

versos acontecimientos que hacen que las previsiones que en él se formulan, estén sujetas a un grado de incertidumbre que depende de ciertos factores.

- a) Los desplazamientos en el tiempo: propio por tratarse de inversiones generalmente a plazos largos.
- b) Modificaciones en los programas: hecho eventual, frente al cual el Presupuesto de Inversiones, provisionará debidamente.
- c) Variaciones en los precios: además de las modificaciones en los programas, toda inversión a largo plazo como lo es, fundamentalmente, el presupuesto de adquisiciones, debe provisionar las variantes en los precios, que seguramente han de acontecer.

Dado que este tipo de Presupuesto, generalmente involucra movimientos de fondos de cierta envergadura, podemos afirmar que se lo confecciona por separado con el objeto de aislar del Presupuesto Financiero esos movimientos, para poder dispensarles un más eficaz control.

El plazo máximo a que suele extenderse es de alrededor de los diez años, para las inversiones de más largo alcance, pero ello depende de diversos factores: tipo de la inversión, emplazamiento de la inversión, posibilidades de mano de obra especializada que reduzca o amplie la inversión proyectada, expansión futura, etc.

Es fundamental que la empresa conozca el "rendimiento" de sus actuales inversiones: Si procede a incrementarlas deberá estudiar minuciosamente el costo y el rendimiento de las nuevas a efectuar, o sea:

- a) Evaluará el rendimiento normal de los capitales inmovilizados, incorporando las cargas financieras.
- b) Evaluará el posible incremento de las ventas, considerando coyunturas actuales y probables venideras.

111

"La evaluación de estas dos magnitudes permitirá tomar decisiones con conocimiento de causa. Frente a problemas tan delicados puede resultar de mucha utilidad la "investigación operativa".

21.- Relaciones del Presupuesto de Inversiones con el Financiero y el de Gastos - Responsabilidades de la Dirección y de las Gerencias Técnica y Financiera.

El presupuesto de inversiones involucra todos los activos de la empresa, cuya venta eventual originará ingresos a Caja.

En relación con el Presupuesto Financiero la compra de esos activos implica inversiones para varios años.

En relación con el Presupuesto de Gastos, origina una carga que es "la amortización" que con el fin de asimilar el valor residual del bien al de origen, grava por la diferencia el costo de producción.

Asimismo, ya hemos visto, los gastos fijos y variables (mantenimiento y renovaciones) que originan las inversiones, también gravitan en el Costo, a través del Presupuesto de Gastos.

Dada la importancia de las inversiones, cuando se trata de compras, ampliaciones, financiaciones de nuevas plantas, etc., la opinión resolutoria del más alto nivel de la empresa, deberá verse asesorada por la del gerente técnico y la del gerente financiero, pudiendo intervenir también el gerente de comercialización y el jefe de costos.

Contablemente, si una máquina a reemplazar estaba amortizada, el dinero ya había reingresado a Caja (relación financiera); caso contrario lo que falta amortizar (relación con gastos), se lo debe considerar como una pérdida que habrá de tomarse en cuenta al decidir la compra de la nueva máquina.

Si se espera una depresión, habrá que tenerla en cuenta presupuestariamente a fin de decidir la oportunidad de compra.

Fudiera ser que la vida útil de la máquina en cuestión excedie

111



111

ra la estimación original del costo, o sea que el valor de la depreciación incorporada al costo standard (presupuestario) sea superior al precio de costo original.

Si ello sucediera el excedente presupuestario constituiría una "reserva de depreciación" para aquellos casos en que la vida normal (útil) de otras máquinas no alcance a la estimación original del costo.

Es importante observar, cuando se hacen inversiones para mecanizar la producción, si las economías de material directo y de mano de obra que se proyectan, son equitativas en relación a los mayores gastos fijos por depreciación y variables por mantenimiento, que evidentemente surgirán.

Asimismo y siempre con un criterio selectivo, para efectuar disposiciones de fondos destinadas a inversiones, es importante analizar la economía que pudiera reportar por ejemplo, la compra de una máquina para sustituir aprovisionamientos: si éstos no resultan más beneficiosos adquirirlos de terceros; las ampliaciones de la capacidad productiva: provisionar si acarrearían el peligro de la super-expansión, que amenaza especialmente en tiempos anormales.

Dado que se trata de un presupuesto eminentemente técnico, y debe cubrirse fundamentalmente la faz financiera, aseguramos que la confección del mismo ha de ser materia del Gerente Técnico en consulta con el Gerente de Finanzas.

El Gerente Técnico, a fin de lograr participación de todos los que intervienen en el proceso productivo, hará que los jefes departamentales participen en la confección, aprobando hasta determinados montos, cifras hasta las que los alcanzará la responsabilidad y los hará sentir más independientes en la gestión.

En cuanto a la participación del Gerente de Finanzas será para cubrir la responsabilidad que significa para la alta dirección, las erogaciones que generalmente suponen este tipo de inversiones.

111

En resumen, la responsabilidad sobre las partidas comprometidas en el Presupuesto de Inversiones, quedará a cargo:

- a) De la dirección general de la empresa, en cuanto a los grandes totales a invertir.
- b) De la gerencia técnica y sus departamentos, en cuanto a las inversiones que directamente afectan al proceso productivo.
- c) De los respectivos jefes departamentales, en cuanto a todas las demás inversiones de menor importancia, que se realicen en la empresa.
- d) De la gerencia de finanzas, en lo que respecta a la oportunidad de la erogación en sí.

VIII

EL PRESUPUESTO DE GASTOS

22.- Incidencia del Presupuesto de Gastos - Clasificación - Revisión - El Presupuesto de Gastos de Administración - Bases de presupuestación.

El presupuesto de gastos puede ser encarado desde un triple punto de vista:

- a) Según la clase del gasto: (sueldos, gastos de viaje, de electricidad, etc.).
- b) Según el departamento al que esté afectado el gasto (Producción, Compras, Ventas, Administración, etc.).
- c) Según el producto al que figura incorporado.

Es nuestra opinión que el presupuesto no debe efectuarse por clase de gastos, ya que ello excluiría la responsabilidad de quien lo ejecuta, en cambio sí conviene sea realizado por departamento; de esta forma la responsabilidad en la ejecución aparece evidente.

El ordenamiento por "clase de gasto", sólo tendría importancia realizarlo a los efectos financieros, ya que, según sean los



tipos de gastos, influirán en la posición de liquidez: así, por ejemplo, en el caso de las amortizaciones se trata de un gasto que no incidirá en forma inmediata, en cuanto a la disposición de fondos se refiere; no así otros gastos que sí pueden incidir en forma inmediata.

En cuanto a la forma para establecer el presupuesto de gastos por departamento, diremos que ello puede hacerse:

- a) Como un importe fijo, anual o mensual.
- b) Como un importe variable (porcentaje sobre ventas, sobre la producción, etc.) o mediante una tarifa unitaria (por hora, kilómetro, etc.).

El segundo sistema es mucho más conveniente, pues asegura un mejor y mayor control sobre los gastos, reportando la seguridad de resultados más fehacientes.

Asimismo, el sistema de proporcionarlos sobre las ventas, por ejemplo, es la mejor garantía de que el importe de esos gastos reingresen a la Caja de la empresa.

El régimen de la proporción sobre algo básico, como ser ventas, producción, etc. permite reflejar con mayor automaticidad los cambios que se operen en el mercado.

Tal es la importancia que reviste el presupuestarlos debidamente, que algunos autores (13) han llegado a "considerar el déficit del presupuesto como una "pérdida sobre los gastos" que se sufre por no lograr adaptarlos a los volúmenes de ventas".

El fijar un cupo variable de gastos hace más fácil y a la vez más difícil la tarea del Jefe responsable: más fácil por cuanto existe una relación más estrecha entre la actividad y los gastos y más difícil por cuanto el presupuesto variable le obliga a seguir más atentamente el desarrollo de la actividad y tomar los recaudos cuando se produzcan las desviaciones.

(13) José E. Spinosa Cattela.- Obra citada.- Pág. 99.-

La clasificación en gastos fijos y variables lo es en cuanto a la relación con las ventas; pero ello no impide que algunos, clasificados como fijos (alquileres, por ej.) varíen en proporción a la dimensión de la empresa.

Al presupuestar, habrá que tener en cuenta adaptar los gastos al volumen variable de actividades, para ello es necesario recordar:

- a) Siempre transcurre cierto tiempo antes de que sea posible conocer la disminución definitiva de la actividad.
- b) Idem transcurre cierto tiempo desde que se decide reducir el gasto hasta que se hace.
- c) Existen ciertos recaudos legales que, al ser tomados, obligan a diferir los plazos en que se efectivizarán los gastos, por ejemplo: el trámite del preaviso anterior al gasto que originará la indemnización por despido, el tiempo de selección antes de que comiencen a regir erogaciones por nuevos empleados; idem antes de decidir la compra de nuevas máquinas, etc.

La organización implantada y los cambios en los métodos administrativos e industriales, obliga a la revisión permanente del presupuesto de gastos.

El "presupuesto de mano de obra" (departamento jornales) es un presupuesto clásico de gasto departamental (cada departamento será cargado por el producto de los obreros empleados a tanto de costo tarifario por obrero).

Su exacta previsión evita el trabajo en horas extra que es la forma más antieconómica de producir, pues supone la no utilización de horas normales.

Las ventajas de esta previsión son:

- a) Reducción de horas extra.
- b) Mayor regularidad en la producción con ahorro de energías y jornales.



c) Selección de personal: posibilidad de brindar trabajo continuo.

d) Economía de tiempo, perdido en la educación del obrero.

Cuando los gastos reales superan al presupuesto previsional, resultará un deficit; caso contrario habrá superávit. No obstante, trabajando con standards estos resultados no deben considerarse como beneficios o pérdidas de fabricación.

Estas comparaciones pueden llevar a dos tipos de desvíos:

- a) Diferencia entre los gastos reales de la sección jornales y su presupuesto.
- b) Diferencia entre el importe cargado a la fábrica (presupuestos seccionales de jornales) y el importe incluido en precio standard para cubrir esos gastos.

De la primera diferencia el responsable directo es el jefe de la sección jornales.

En cambio la segunda obedece a un razonamiento distinto: "en el precio standard se incluyó un porcentaje para cubrir gastos de la sección jornales, en base a la producción normal por obrero. Si la producción resulta menor, la previsión para cubrir gastos será menor y el deficit se deberá enteramente al deficit de producción. Si es mayor, en cambio, se obtendrá un beneficio sobre los gastos cargados por la sección jornales, ya que se absorberán éstos mejor.

Otro tipo de gastos que deberán ser presupuestados en general, son los de investigación, de lanzamiento o gastos iniciales que es norma, ya en grandes compañías, que no incidan en un producto determinado (así han procedido la Eastman Kodak Company, la General Electric y la Du Pont de Nemours, entre otras, en E.E. U.U.).

Estos presupuestos suelen fijarse con carácter de gastos fijos amortizables, cuando ya se conoce la secuencia de los gastos variables que afecta a una empresa.

Podemos señalar dos motivos para la revisión de un presupuesto.



de gastos:

- a) Cambios en los niveles de precios y/o jornales.
- b) Modificaciones en los métodos de trabajo.

No deben ser revistos en cambio por mutaciones en el volumen de los negocios, a menos que éstas impliquen modificaciones en los métodos de trabajo.

Es muy importante la determinación de los gastos fijos ya que presupuestariamente, en esta materia, son los que señalarán los déficit o superávits; al ser menos o más absorbidos, respectivamente por la producción.

Existen algunos gastos sobre ventas, por ejemplo, como son los de publicidad que deben prefiarse con especial cuidado, ya que si las ventas reales fueren inferiores -digamos- a las estimadas, la publicidad gastada sobre ventas no realizadas, deberá imputársela a pérdidas sobre publicidad.

Específicamente, un presupuesto de gastos muy importante es el de Gastos de Administración, que tiene por objeto asegurar la efectividad en general de los demás presupuestos de gastos.

Sus elementos cuantitativos dependen de los elementos cuantitativos de la producción, de los aprovisionamientos y de las ventas, dependencia que en cierto modo podemos conceptuar como relativa, pues los servicios administrativos no pueden quedar por debajo de cierto mínimo.

El problema administrativo es vital: no basta con fabricar y vender: estas funciones básicas deben estar encuadradas dentro de una organización, que supone funciones y crea responsabilidades, todo lo cual origina gastos.

Al igual que los demás presupuestos ya vistos, comprenderá el presupuesto de un cierto número de secciones y puestos de trabajo. Corresponde, pues:

- a) Delimitar las secciones.
- b) Estudiar la naturaleza e importancia de las operaciones.

c) Fijar si los medios materiales con que se cuenta son suficientes.

El control presupuestario, que más adelante estudiaremos, exigirá aquí elementos bases de control, que se materializarán mediante la adopción de determinadas referencias para cada puesto de trabajo y/o sección.

Así por ejemplo:

- a) Para el servicio de máquinas automáticas, que originan un gasto administrativo, el elemento base podría ser: el número de fichas pasadas.
- b) Para el servicio mecanográfico, que también origina un gasto administrativo, el costeo presupuestario podría referirse a la base: número de líneas insumidas.
- c) Para la facturación de ventas, la base presupuestaria sería: el número de facturas.
- d) Para la contabilidad general, la base presupuestaria podría referirse al número de asientos a efectuar.

Y así sucesivamente.

Todo lo expresado aquí en materia de presupuestación de gastos, debe entenderse referido a "condiciones normales de explotación" es decir que el método expresado, al estudiar el Presupuesto de Producción, de los Standards, tiene en materia de gastos idéntico significado: hay que llegar a determinar un "Standard de Gastos" que en este caso llamaremos, presupuestariamente, "Standard Administrativo".

El standard administrativo seccional permite la racionalización y el análisis: busca la mejora de los rendimientos a través de una selección y mejor entrenamiento del personal (de ahí los ahorros en sueldos, gastos generales, etc.).

Los presupuestos de gastos de administración son los que más se prestan a la flexibilidad, característica básica de todo presupuesto, ya que permiten la incidencia de otros gastos secciona-



les, en forma amplia: así es fácil advertir como determinados sectores indirectos suelen soportar costos indirectos de otras secciones (mantenimiento, calefacción, transportes, etc.).

23.- Técnicas de la Programación de un Preventivo de Gastos

Para formular un preventivo exacto de gastos es necesario disponer de datos concernientes a ejercicios pasados los que son obtenidos y ordenados sistemáticamente en forma estadística, para lo cual ha de procederse analíticamente a su examen.

En una empresa de vastas proporciones no es tarea fácil hacer un preventivo de esta clase, si el trabajo no es pre-ordenado y simplificado mediante el uso de formularios analíticos para todas las categorías de gastos, sean fijos o variables.

Estos formularios serán distribuidos previamente por el Departamento Administrativo, a todos los sectores de la empresa, junto a las instrucciones para su compilación.

Cada jefe deberá distribuir a los responsables sectoriales los elementos necesarios para recopilar los datos, de modo que cada uno asuma la responsabilidad de la compilación del preventivo de su competencia.

Luego del examen por parte del Jefe sectorial y considerando adecuada la imputación, se transfiere la información al Departamento Administrativo.

Aquí nuevamente es examinado y discutido con los jefes sectoriales, en forma tal que llegado a un acuerdo el Departamento Administrativo procederá a realizar la imputación correcta, no sin antes ponderarlo con el ejercicio anterior, con haciendas similares, si existen, y con el preventivo general de ventas.

El análisis no se limitará a las sumas totales, sino a la correcta imputación de los parciales y a la relación entre el total provisionado de gastos y el preventivo de ventas.

Si el rédito (relación: ventas-gastos) no resulta satisfactorio, la posición es reexaminada, no sólo desde el punto de vis

ta de los costos, sino comercial y administrativamente, a fin de estudiar, en contacto con los servicios interesados, las maneras y posibilidades para mejorar la rentabilidad sectorial. Cuando se posee el preventivo general, se lo somete, conjuntamente con los demás preventivos a un Comité consultivo, constituido por los ejecutivos de más alto nivel de cada sector.

IX

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

24.- Importancia y objetivos del presupuesto financiero. División

En la presupuestación de una empresa, importa mucho el uso que se proyecte del "disponible", especialmente relacionado con las tres erogaciones básicas: inversiones en materias primas y materiales (aprovisionamientos); inversiones en salarios y cargas sociales (mano de obra = servicios) e inversiones en gastos generales.

Los presupuestos estudiados hacen que el empresario conozca sus necesidades a través de las diversas áreas; sólo resta que sepa "obtener" el disponible, es decir procurarse los fondos necesarios para hacer frente a las diversas compromisos emergentes de aquéllos.

La previsión le permitirá utilizar mejor sus recursos, antes que acudir al crédito externo (bancario, proveedores, etc.). Este último, por otra parte, para ser eficaz, debe usarse discriminadamente, de lo contrario puede llegar a absorber financieramente a la empresa.

El crédito bancario ha de ser considerado presupuestariamente necesario, conforme a un orden de prelación, es decir, como crédito a corto plazo, que es la forma como más generalmente se lo suele utilizar, se lo debe destinar primeramente para financiar necesidades de explotación como ser, para compras de materias primas, materiales, financiación de créditos a clientes, para expandir ventas, pago de servicios, etc.; o sea en



116

general para todo aquéllo que sea de amortización rápida, mita el pronto reintegro del capital requerido.

En cambio, para inversiones a mas largo plazo no siempre se recurre al crédito bancario, ya que las posibilidades de reintegro que a través del rendimiento brinda una máquina nueva o una instalación reciente, suelen ser más remotas que la penosidad con que, en cambio, sería exigible la devolución de un crédito bancario corriente. Esto debe tenerse presente al confeccionarse el presupuesto financiero, en relación con el de inversiones de capital.

El presupuesto financiero tiene por objeto proveer, en tiempo oportuno, los fondos necesarios para asegurar las funciones de producción, aprovisionamiento y distribución. Lo importante, es que los fondos disponibles y los que resultaren de la realización de los programas, cubran la financiación de los gastos de la empresa.

Presupuestariamente, no basta que esta cobertura se produzca, para considerar asegurada la financiación, "debe lograrse un estricto sincronismo entre los recursos y las necesidades: de allí el resumen detallado de entradas y salidas de fondos con indicación precisa de las fechas de : disponibilidad y exigibilidad".

El Presupuesto Financiero se subdividirá en:

- a) Presupuesto de Tesorería.
- b) Presupuesto de Productos Financieros y Gastos de Financiación.

El primero comprende:

- Necesidades de fondos para una explotación normal (según presupuestos de distribución, producción y aprovisionamiento, administración e inversiones) a pagar en un ejercicio determinado.
 - Recursos provenientes de las ventas, cuyas cobranzas se pro-
- 111

duzcan en el período.

- Fondos disponibles al comienzo del período presupuestario.

El segundo tipo comprende:

- Productos financieros, resultante del empleo de los capitales: dividendos, alquileres, ingresos varios, etc.
- Cargas financieras, correspondientes al empleo de los diversos capitales incorporados.

En materia financiera, los capitales utilizados, se clasifican en:

- a) Fijos: destinados generalmente a inmobilizaciones del activo.
- b) Circulantes: partiendo de las existencias a comienzo del período, son todos aquéllos necesarios para la normal explotación.

De la comparación entre los capitales necesarios y los existentes, surge si hay o no excedentes: en caso afirmativo, habrá que prever las medidas conducentes a evitar la inmobilización. En caso contrario, o sea si existe insuficiencia de capital, habrá que prever el costo de su consecución; si resultare oneroso, será preferible restringir la actividad de la empresa.

25.- Medios de consecución de Fondos - Costo de los mismos - Obtención de datos

Los medios de consecución de capitales pueden ser previstos a través de:

- a) Aportación directa: suscripción.
- b) Ventas de Activo Fijo (Bienes de Uso) y eventualmente de Materiales (Bienes de Cambio).
- c) Autofinanciación.
- d) Créditos bancarios (en cuenta corriente, en descubierto, descuentos de documentos a sola firma o de terceros, etc.).
- e) Emisión de bonos y/o obligaciones.

f) Participaciones en otras empresas, etc.

En cuanto al costo de la consecución de los capitales, se traduce en las cargas financieras que debe soportar la empresa y por consiguiente ser previstas may especialmente en el Presupuesto Financiero:

- a) Intereses bancarios.
- b) Intereses sobre préstamos financieros.
- c) Intereses a debenturistas.
- d) Descuentos a conceder a clientes.
- e) Comisiones sobre aperturas de créditos, cauciones, avales, etc.
- f) Gastos sobre Letras de importación, etc.

Los Productos Financieros que deberán preverse en el presupuesto son:

- a) Ingresos provenientes de dividendos de acciones e intereses sobre títulos públicos.
- b) Ingresos provenientes de participaciones en otras sociedades.
- c) Intereses acreditados sobre cuentas corrientes deudoras.
- d) Descuentos a obtener de proveedores.

Los datos necesarios para confeccionar el Presupuesto Financiero serán extraídos de:

- a) El Presupuesto de Ventas: que proporcionará los relativos a cobranzas, plazos, etc.
- b) El Presupuesto de Stock: que proporcionará los datos relativos a compras proyectadas y pagos a efectuar.
- c) El Presupuesto de Producción que suministrará el costo de la mano de obra y gastos de fabricación.
- d) El Presupuesto de Gastos de Administración: proporcionará

el monto probable de gastos a efectuar.

- e) El Presupuesto de Inversiones de Capital: que suministrará la necesidad de fondos para inversiones de capital a largo plazo.

Cuando se trata de empresas que operan con el exterior, el Presupuesto Financiero debe reflejar las previsiones para fluctuaciones del signo monetario.

El Presupuesto Financiero constituye un importante elemento de análisis bancario.

Reeder opina que los Bancos, para otorgar crédito, primeramente lo hacían en base a la fe del cliente (garantía personal), luego se hizo en base al balance que presentaba y finalmente se lo hace en base al destino u objeto que se le dará al crédito solicitado. Esto último, sin perjuicio de la bondad de los dos elementos anteriores, se traduce en el Plan Financiero que -en relación a las funciones básicas de la gestión empresarial, ya enunciadas, de distribución, producción y aprovechamientos- estudiará y analizará la autoridad bancaria.

X

EL PRESUPUESTO PRINCIPAL O GENERAL

26.- Composición y Objetivos - Proyección de Balances - Resultados

El objeto de todo presupuesto, en general, es formular previsiones hacia el futuro, tomando como base hechos acontecidos y que en especial fueron detectados por el Control Presupuestario, con lo que éste -según veremos más adelante- viene a constituir la base de los Presupuestos futuros.

El conjunto consolidado de los presupuestos estudiados: de Ventas, de Producción, de Compras, de Inversiones, de Gastos Administrativos y del propio Presupuesto Financiero, constituye lo que se llama "El Presupuesto General o Presupuesto Principal" de la Empresa.



El objeto del mismo es proporcionar una proyección de ce de Resultados a una fecha determinada; hace a la proyección económica para un ejercicio, así como el Presupuesto Financiero previsional la obtención de la liquidez.

El órgano directivo de la empresa posee, a través del Presupuesto General, la información sobre la rentabilidad de los capitales invertidos y a invertir con la debida anticipación y proyectada hacia el final del ejercicio económico.

Dado que se trata de un anticipo sobre resultados, el Presupuesto Principal suele incluir ciertos importes, producto de desvíos, ya detectados previamente por el Control Presupuestario, que permitirán corregir pérdidas inevitables, por ejemplo, que arrojen los presupuestos integrantes: De esta manera ya al comienzo del ejercicio; es decir durante el transcurso real del primer período trimestral; en que consideraremos dividido el presupuesto anual en el Proyecto de Fórmulas que propiciamos al final de este trabajo; la alta dirección estará informada -con todos los recaudos, por posibles imprevistos- del "Resultado del Ejercicio" es decir del Beneficio o Quebranto que arrojará el Balance General.

Podemos afirmar que deben existir firmes posibilidades de control entre el Presupuesto Principal y la Contabilidad General. Precisamente, entre estas dos herramientas: la de la previsión y la del control es que se establece la comparación que llevará al ajuste entre "resultados previstos" y "resultados reales".

De lo expuesto se deduce que quien se ocupe de la materia presupuestaria ha de poseer un profundo conocimiento de la contabilidad; de los problemas de costos, financieros, etc. y a través de una información veraz, ha de hallarse en posesión de datos ciertos sobre Ventas, Producción, Gastos, Compras, etc.

El Presupuesto Principal, dadas sus características propias, y teniendo en cuenta que es elevado a la Alta Dirección, puede ser materia de controversia y no ser aceptado en algunos de



111

sus aspectos, en tal caso ha de ser revisto por los ejecutivos técnicos intervinientes; nuevamente tratado y discutido hasta su definitiva aprobación.

Aprobado que sea, lo serán implícitamente todos los demás pro supuestos y el Control Presupuestario se encargará oportunamente de detectar las áreas responsables.

El "plan de acción" que, en conjunto, no es más que el Presupuesto Principal, deberá ser actualizado al comienzo de cada ejercicio: ponerlo al día, significa "ser modificado", en su conjunto, conforme a los datos suministrados por el Control Presupuestario, y teniendo en cuenta coyuntura, evolución, progresos técnicos, mercados, etc.

XI

EL CONTROL PRESUPUESTARIO

27.- Su importancia - El Control Presupuestario elemento para el desarrollo de las empresas

Ningún sistema presupuestario es completo si no va acompañado de una faz importantísima que es el Control de la gestión, que permite detectar las responsabilidades funcionales de quienes tienen a su cargo la ejecución de las operaciones.

El Control, conjuntamente con el planeamiento y la coordinación constituyen los elementos básicos que deben privar en toda política de programación.

El Planeamiento, tiene como fin el maximizar los resultados, dentro de los recursos disponibles y los objetivos trazados. La Coordinación tiende a lograr una relación funcional entre todos los órganos ejecutivos de la empresa.

El Control, al asignar responsabilidades, permite mostrar cómo se han afrontado por cada área ejecutiva y se lo hace, a través del llamado Control del Presupuesto o Control Presupuestario.

111

El medio, de que se vale esta rama específica de la administración de la empresa, es el análisis de los desvíos entre las "estimaciones" y los "resultados reales". A tal efecto, son sometidos periódicamente, a jefes responsables, los estados resultantes que les permitan apreciar los mencionados desvíos, siendo aquí muy importante la accesibilidad a dichos estados, es decir, que sean presentados en forma comprensible.

A propósito de esto, y para hacer luego más fácil el control y la medición de los desvíos, suelen ciertas empresas acompañar a sus estudios, representaciones gráficas, que siempre que no sean complicadas, clarifican la situación.

Pero lo más significativo es que el presupuesto ha de ser ya por sí "sincero" en la expresión de sus datos: debe exponerlos en sus totales: administrativamente han de proporcionarse los elementos concurrentes a su confección.

Los planes deben prepararse de modo que cualquier explicación por escrito sea superflua, salvo cuando se produzcan modificaciones en los métodos de componer datos, en cuyo caso, sí caben las aclaraciones.

A los efectos del Control Presupuestario es recomendable, casi diríamos es un "imperativo", mantener igual subdivisión en el año, ya que si una parte del presupuesto se confeccionara mensualmente y otra semanalmente, la comparación se hace imposible y no cabría control alguno.

Conviene, en todo sentido, que la confección de planillas presupuestarias se efectúen dentro de un plazo breve ya que, de existir eventual atraso o problemas contables, resulta más fácil organizarse, al producirse la terminación de cada período.

Resulta evidente que el Control Presupuestario es emergente de la contabilidad; tal es la importancia de esta última, que el hombre contable, en la empresa, se constituye en la base para que los demás hombres adquieran "conciencia presupuestaria".



De aquí surge la "relación-colaboración", sobre la cual ya hemos insistido, entre el sector comercial, el sector de producción y el sector administrativo: esto destierra el concepto totalmente erróneo de que la labor administrativo-contable sólo interesa a los fines bancarios y/o fiscales y/o sociales. El Contador General, o el Gerente Administrativo, según el caso, ha de aparecer rubricando las distintas planillas presupuestarias, con lo que se pone de manifiesto ya un aval en lo que será luego el futuro Control Presupuestario.

T.G. Rose (14) opina que "la función del Control Presupuestario es similar a lo que se llama Control Superior ("Higher control") que sólo es posible mediante comparación con cifras anteriores vertidas por la contabilidad. Esto no es más que lo que venimos afirmando cuando decimos que el Control Presupuestario, emergente de la contabilidad servirá para elaborar nuevos valores de corrección para futuros presupuestos.

Contablemente interpretado, el Control Presupuestario, determinará, respecto del Presupuesto original, desvíos, que llevados al Cuadro Demostrativo de Ganancias y Pérdidas, originará de la compensación entre los negativos y los positivos, el resultado real del ejercicio económico.

Es muy conveniente, dado el fin último del Presupuesto y su control, inculcar la importancia de la programación, no sólo a los jefes responsables, sino a los colaboradores todos, quienes deben "auto-convencerse" de su eficiencia. Para ello es muy plausible promover conferencias entre jefes y colaboradores, donde se discuta y analice los preventivos con las realidades, de lo cual surgirá el perfeccionamiento futuro.

El sistema puede ser tachado de oneroso, en el sentido de que puede insumir tiempos restados a la producción, pero a poco que se aprecie la realidad del control sistemático del presupuesto, mediante la contabilidad rutinaria diaria, se concluy

(14) T.G. Rose. - Higher Control - London 1934.

111

rá en la economía integral que ello significa, o sea la "determinación de los costos en general" a través del logro de las previsiones futuras.

Entiéndase bien, que el Presupuesto nunca debe crear una contabilidad paralela, por el contrario, luego de ser implantado y perfeccionado mediante un eficaz Control Presupuestario, hará que la única Contabilidad General de la empresa responda a la certeza del momento económico-financiero que ella vive.

La exactitud en la determinación de los "standards" -que como cifras normalizadas ya hemos considerado, integran los presupuestos- se pone de manifiesto a través del Control Presupuestario: al permitir éste el cotejo con los costos reales.

Sin embargo donde, podemos afirmar, más se asienta el concepto del beneficio que reporta el Control Presupuestario, es en la asignación de las responsabilidades funcionales, que mediante el mismo, se pone de manifiesto en una empresa.- Es por ello que para individualizar esta responsabilidad se utiliza el llamado "Standard funcional" o sea la imputación de determinados gastos a sus agentes responsables (jefes, capataces, etc). El agente así cobra autoridad y responsabilidad, siempre dentro de las condiciones normales predeterminadas por el standard.

Ejemplos de esta asignación de responsabilidad podrían ser:

- a) A través de comprobarse excesos en los consumos de materiales.
- b) A través de altos porcentajes de desperdicios.
- c) A través de gastos de fabricación demasiado elevados.
- d) A través de capacidad de producción insuficiente que aparejara mermas, atribuibles a los ejecutivos directos.

Decimos que el Control Presupuestario es un elemento fundamental para asegurar el desarrollo de las empresas, por cuanto, siempre que exista organización, permite vigilar y seguir de

111



111

cerca la gestión empresarial, controlar los desvíos sin excepciones, y en base a hechos producidos y detectados, determinar cuáles han de ser las correcciones adecuadas.

Ello requiere un lento período de prueba y adaptación, de estudio y precisión, de organización racional y metódica que, evidentemente variará, según el tipo de empresa y el de su producción.

Podemos afirmar, que la implantación del Control Presupuestario implica, por lo menos, las siguientes condiciones indispensables:

- a) Organización básica de la estructura interna de la empresa.
- b) Contabilidad Industrial a costo standard, incorporada a la Contabilidad General.
- c) Mecanización e implantación de métodos y sistemas contables, tan avanzados, como sea posible.

Una empresa que posea presupuestos y que éstos sean controlados en base a una organización previamente establecida, puede considerarse como una "empresa científicamente organizada". Por ello, valga la redundancia, "El Control Presupuestario, como faz definitiva del Control, es la culminación de la "Organización científica de la empresa".

Es de lamentar que en nuestro país en muchas empresas de gran envergadura, no posean esta herramienta básica para la alta dirección; en algunos casos por ignorancia de sus beneficios, derivado de la falta de asesoramiento técnico, pero en muchos otros por el erróneo concepto del encarecimiento de los costos, medido a través de una falsa economía.

Por otra parte, quien conduce una empresa, sea una persona, o un cuerpo colegiado, necesita ver claramente sus objetivos; y bicarse frente a la economía del momento y a la coyuntura de su mercado, eliminando todo aquello que signifique carga en

///

sus costos (ya sea a través de la mejor utilización de su capital en giro, ya evitando inmovilizaciones inadecuadas).

A todo ello, precisamente, lo conducirá una eficaz política de Control Presupuestario.

28.- Condiciones previas a la Implantación del Control Presupuestario

El Control Presupuestario no puede existir sino en función de un "plan de acción". Correlativamente un plan eficaz no se logra sino en base a un sólido régimen imperante de Control Presupuestario.

Para que este moderno sistema de la Administración de Empresas cumpla acabadamente su misión, deben conjugarse una serie de condiciones previas a su implantación:

1. La empresa debe poseer una Política General y con ella un plan de acción escalonado para varios años, con previsiones cifradas.
2. El plan debe provenir de un meditado estudio basado principalmente en el mercado (mediante investigación operativa) y complementado con el de los medios de producción y de abastecimientos, todo ello en relación con las disponibilidades y medios de financiación a corto, mediano y largo plazo.
3. Existencia de un Presupuesto Integral que abarque el año y resuma el mencionado Plan.
4. La organización administrativo-contable de la empresa ha de permitir la comparación sistemática de los Presupuestos con la contabilidad, a través de períodos pre-establecidos: mes, trimestre, etc.
5. El cumplimiento de la condición anterior permitirá detectar desvíos que originarán correcciones que deberán incorporarse a los presupuestos futuros (mes o trimestre o año).
6. Las reglas para el procesamiento de datos deben mostrar una



similitud, producto de la determinación de los standards y su incorporación posterior a la contabilidad.

7. El Control Presupuestario conduce a que exista un régimen seccional, que, desde el punto de vista de la contabilidad industrial, permitirá un mejor análisis del costo.
8. Finalmente, obliga a que la Contabilidad General de la empresa sea encuadrada dentro de un régimen de avanzada en cuanto a la técnica, que permitirá, según, ya se ha visto, la proyección anticipada del resultado del ejercicio.

El Control Presupuestario requiere, pues, una tarea de envergadura, que sólo podrá lograrse a través de estudios minuciosos en sucesivas etapas.

La "evaluación de los standards" es quizá el factor más importante a considerar: no puede pretenderse lograrla de inmediato, sino a través de varios ejercicios y merced a procesos de "acercamientos".

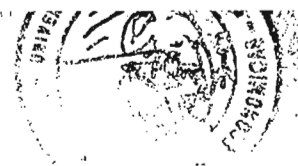
Para ello ha de recurrirse al "estudio de las desviaciones" -del que nos ocuparemos en el punto siguiente- tratando de extraer las máximas enseñanzas que aconsejen las más acertadas rectificaciones.

Sólo así ha de lograrse cada vez mayor precisión en la preparación de los planes de acción y por ende en el trazado de las Políticas de la Empresa.

29.- El Estudio de los Desvíos como meta del Control Presupuestario

Según se ha visto, la implantación de los standards implica la aceptación de "condiciones normales", dentro de las que se formulan las previsiones, tendiendo aquél al "óptimo" "alcanzable".

El Control Presupuestario, pues, sólo podrá ejercerse sobre las diferencias de ejecución que se operen y surge de una comparación sistemática en períodos generalmente fijos (un mes



como norma) entre los mencionados "standards" y los resultados reales que arroje la contabilidad.

Aquí aparece el concepto del "Desvío", precisamente al relacionar esas diferencias de ejecución.

"Las desviaciones están constituidas, pues, por las diferencias de ejecución, en valor absoluto, que resulten de la comparación de los costos reales, con los costos standard".

El índice de desviación estará dado por el siguiente cociente:

$$\text{Indice} = \frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Standard}}$$

El índice por sí solo indica "una tendencia", o sea una variación, que puede darse en un momento dado, pero que por sí solo no es suficiente para configurar el cambio de una política: diríamos, señala más bien una variación de carácter secundario, frente a otras que hacen a la explotación en la empresa y asumen el carácter de primarias.

Precisamente éstas últimas son las emergentes de las desviaciones, esencia del Control Presupuestario, las que "al medir la magnitud de una diferencia, en valor absoluto, permite el análisis, y conclusiones que llevan a detectar responsabilidades en las diferentes áreas, con lo que el Control como meta de la Dirección Superior, cumple así acabadamente su función específica".

30.- Naturaleza y causas de las Desviaciones

Las causas de estos desvíos provienen, precisamente, de los dos elementos básicos del Costo de Producción que son:

- a) Costos de los Materiales.
- b) Costos horarios de la mano de obra (incluyendo gastos de fabricación).

///

Completando el cuadro de las posibles desviaciones presupue-
tarias se agrega un tercer elemento que sería el de los cos-
tos seccionales (involucra el sector administrativo y el co-
mercial).

La naturaleza de los desvíos proviene, en general de:

- a) Condiciones "cuantitativas" de utilización o de consu-
mo;
- b) Condiciones "cualitativas" producidas por sustituciones.
- c) Condiciones de "precios".
- d) Condiciones de "rendimientos" individual o general.
- e) Condiciones de "actividad".

Refiriéndonos a los orígenes de las desviaciones, el con-
trol presupuestario detecta, generalmente, lo siguiente:

1º.- Desviaciones en las Materias Primas y Materiales.

Relacionando este concepto con la naturaleza vista en el
párrafo anterior, los desvíos pueden originarse en:

- a) Variaciones en los precios unitarios (aspecto del pre-
cio.

En razón de referirse a los materiales, significa -como des-
vío que es en el Presupuesto de Compras-, que el "costo
standard de compra", está por sobre o por debajo del "costo
real de compra".

Las causas a que esta situación puede obedecer serían:

- a1) cambios de precios, luego de fijado el standard;
- a2) compras de calidad superior o inferior a las especifi-
cadas en el costo standard;
- a3) compras en cantidades inferiores que originaron precios
superiores al standard, o viceversa;
- a4) compras que se efectúan sin control, y/o en malas con-
diciones, respecto del costo standard.

- 111
- a5) gastos accesorios de compra que encarecen el precio respecto del standard.



Cuando cualquiera de estas cosas se presente y provoque desvíos, es menester que, una vez detectados por el control presupuestario, se analice profundamente, en lo que en cada caso cabe, la responsabilidad de los ejecutivos de Compras y de Producción.

b) Variaciones en las utilizaciones o consumos (aspecto cuantitativo):

Estas desviaciones pueden provenir de:

- b1) Malas ejecuciones por parte de Producción;
- b2) Diferencias de calidad en el material empleado, que hace necesario un mayor o menor volúmen, respecto del standard;
- b3) Irregularidades de los abastecimientos del almacén a los talleres productivos, que pueden originar diferencias en los costos, respecto del standard;
- b4) Mermas y/o errores en la fabricación, que pueden insu-
mir más material que el costeadado como standard;
- b5) Medios materiales insuficientes, es decir dificultades financieras;
- b6) Modificaciones en los métodos y en los diseños de fabricaciones que pueden ocasionar el empleo de más materiales;

En todos estos casos, como en muchos más que pueden ser también causa de estas variaciones, conviene prever la posibilidad de la sustitución del material, a fin de hacer mínimos los desvíos respecto del standard.

c) Variaciones en la sustitución de materiales (aspecto cualitativo).

Esta causa está conectada con las dos anteriores, ya que las diferencias en la calidad de los materiales, respecto

del costo standard, pueden originarse en :

- e1) Variaciones en los precios unitarios;
- e2) Variaciones en los consumos.

Estas desviaciones, con relación al costo standard, permiten -a través del Control Presupuestario- detectar las necesidades de mejorar la calidad de los materiales.

2º.- Desviaciones en el costo de la mano de obra.

Constituyen importantes aspectos del Presupuesto, que se encarga de detectar el Control Presupuestario, el análisis del costo-horario (mano de obra más gastos de fabricación).

Las diferencias pueden provenir de:

a) Variaciones originadas en el empleo de los propios materiales:

- a1) Producto de un sistema oneroso de aprovisionamiento del taller, que encarece el costo-horario de la mano de obra;
- a2) Producto de materiales defectuosos que exigen reacondicionamiento, y que encarecen el costo-horario de la mano de obra;
- a3) Sustitución de materiales, que exige el empleo de una mano de obra adicional.

b) Variaciones en los tiempos y eficiencia (aspecto rendimiento individual):

- b1) Producto de la especialización y/o calificación de la mano de obra utilizada.
- b2) Producto de los medios de estrangulamiento en determinados sectores;
- b3) Producidas por tal o cual sistema de métodos y controles de tiempo.



- ///
- b4) Influenciadas por horarios que no guardan relación con los standards calculados;
 - b5) Influenciadas por el ámbito o clima social que se vive.
 - c) Variaciones en los índices de remuneraciones.
 - c1) Producto de modificaciones generalizadas o masivas en los salarios;
 - c2) Producto de modificar la forma de retribución;
 - c3) Producto de modificaciones salariales originadas en los cambios de métodos y en la calidad de la mano de obra.

En todos los casos en que se analicen desvíos, producidos por la mano de obra en su costeo, hay que precisar bien el origen, lo que significa tener un amplio sentido de las Relaciones Humanas: esto equivale a decir que "antes que atribuir responsabilidades hay que saber escuchar , a fin de no malograr la eficacia del Control Presupuestario, en este aspecto, que consiste precisamente en detectar luego esa responsabilidad".

"Un desvío global puede ser la suma de determinados desvíos parciales, que se compensen entre si. Nunca debe considerarse el valor absoluto de las desviaciones, sino individualmente cada una de los desvíos que componen el total".

Esto facilitará la tarea del Control Presupuestario que debe ser "preciso" y "objetivo", a fin de deslindar responsabilidades en forma adecuada.

3°.- Desviaciones en los Gastos Seccionales.

Desde el punto de vista seccional, hay gastos indirectos que son imputables en forma indirecta al costo del producto y a la sección a que pertenecen, y otros, también de carácter indirecto que son distribuidos entre la línea de productos y entre las secciones que los originan

///

111

No así sucede con los gastos directos que al ser imputables directamente al precio de coste, no intervienen en la consideración de gastos seccionales, es decir, presupuestariamente no gravitan para considerar desvíos seccionales.

Los costos indirectos son de difícil control para la sección que los recibe y a la cual son imputados; su análisis solo resulta eficaz cuando previamente se les ha agrupado: Esto resulta un trabajo muy laborioso que no puede efectuarse automáticamente sino, sólo cuando, para una sección determinada, interesa precisar la influencia de los mismos sobre el coste total de la sección.

Aparentemente, pues, interesarán los desvíos determinados por aplicación de los gastos indirectos que inciden en una sección específica, no aquéllos que implican -como queda dicho- una distribución seccional.

Esto es aplicable para las secciones auxiliares, no para las secciones productivas, pues en éstas últimas, corresponde considerar íntegramente los desvíos posibles (afectados a una sección específica o distribuíbles) ya que de esta forma se cumple más acabadamente la función del Control Presupuestario, de detectar responsabilidades.

Por consiguiente para computar la responsabilidad de una sección productiva (principal) que trabaje con standards pre-determinados- habría que confrontar:

- a) Incidencia de costos directos que inciden directamente sobre el producto y en la respectiva sección productiva.
- b) Incidencia de costo indirecto imputables a la sección productiva directamente.

En muchos casos, según queda dicho, es posible medir los desvíos entre el standard presupuestario y el resultante real.

Logicamente los desvíos globales son resultante de una serie de desvíos parciales que afectan a secciones determinadas individualmente y deben ser objeto, por consiguiente, de análisis particular.



Hay que tener en cuenta, para medir la responsabilidad, que las secciones auxiliares prestan servicios a las secciones principales y a su vez, aquéllas reciben de otras secciones auxiliares, con lo que el análisis ha de ser profundo y meditado.

A título de ejemplo, podemos citar el caso siguiente:

"La Sección Producción (principal) puede verse afectada "por un desvío presupuestario originado en la sección "Electricidad (auxiliar) producto de haberse consumido "más electricidad por mayor producción o por mayor despilfarro: corresponde al Control Presupuestario asignar la "responsabilidad debida; pero puede darse el caso de que "la electricidad se genera por la sección Máquinas a Vapor "(auxiliar): corresponde aquí también indagar la responsabilidad: a su vez ésta última sección recibe servicios "de la sección Agua (auxiliar)".

Los gastos seccionales de estos sectores son distribuidos es decir transpasados, de modo que la responsabilidad habrá que detectarla perfectamente en cada sección, ya que los cargos serán recíprocos.

Los modernos sistemas presupuestarios, frente a casos como el planteado, suelen utilizar para la distribución de las cargas seccionales, el régimen de las "ecuaciones" que, en el caso visto, se reduciría a tres incógnitas: Secciones Auxiliares de Electricidad, Máquinas a Vapor y Agua. Sistemas más avanzados, frente a la necesidad de una más compleja distribución, recurren a "calculadoras electrónicas".

31.- El Presupuesto y la Contabilidad General.

Consecuencia de todo lo expresado respecto del Control Presupuestario, es que la Contabilidad General de la empresa a través del Plan de Ventas, deberá adaptarse al Presupuesto General, asignándose los gastos seccionales en forma



///

Aquí extraemos una Conclusión que consideramos relevante:
"La Gestión Administrativa dejará de significar gastos im-
productivos para convertirse en una fuerza real de produ-
cción agregada a la empresa"

Las cuentas integrantes del Plan Contable adquirirán el es-
píritu de la "personalidad" es decir, trasuntarán la ges-
tión del responsable de cada área, y no serán -como vulgari-
mente acontece en las empresas que no poseen programación
ni control- exponente de una falta de organización que com-
promete, a través de los resultados que muestran, la ges-
tión del Directorio.

Como corolario de lo expuesto y de la tesis aquí sustentada,
valgan las expresiones de Henry V. Coes (15):

"El Presupuesto sirve para transferir la contabilidad, des-
de su posición usual en la "retaguardia", desde donde siem-
pre trata de avanzar y donde siempre fué utilizada para in-
vestigaciones "post-mortum", hacia la "vanguardia", donde
los hechos correlacionados y acumulados y las estadísticas,
mantienen la luz en el camino a seguir, evitando así el des-
vío por senderos "solitarios".

XII

OBJECIONES AL PRESUPUESTO INTEGRAL

32.- Dificultades que entraña el Presupuesto - Críticas.

El Presupuesto, no obstante los aspectos que hemos destacado
como relevantes en el presente trabajo, puede significar apa-
rentes dificultades, que es preciso conocerlas y puntualizar
las para poderlas superar.

Para su mejor estudio veremos:

1a. Dificultades de orden psicológico:

De por sí existe o suele existir una resistencia nata a
su implantación: se piensa en la similitud que puede
ofrecer con la rigidez del Presupuesto Público: esto que
da desvirtuado por la característica que hemos ya seña-

(15) Henry V. Coes: Conf. a/Control Presupuestario.
Ginebra 1930.

///

lado, es la "flexibilidad" de los presupuestos privados. "Nada mejor para contrarrestar aquel principio: "convencer psicológicamente a cada funcionario responsable que ha sido él quien proyectó su presupuesto" .

Asimismo, puede pensarse en que el presupuesto limita la iniciativa personal, o sea que éstas no obraría con "visión de conjunto". Desde el momento en que el funcionario que bien conoce su responsabilidad puede modificar su presupuesto, queda sobre-entendido que lo hará en función del Presupuesto Integral de la empresa, o por lo menos en relación con las de las áreas concomitantes.

Una objeción importante es considerar que el Presupuesto determina o fija resultados: ello es inexacto, por cuanto, si bien es un medio que aconseja mejor que cualquier otro lo que se necesita economizar, en si no es un sistema para economizar.

Pueden entrañar una dificultad que acarrearía consecuencias: "transferencias de secciones auxiliares que fueron mal valorizadas". Ello repercute en los presupuestos principales de producción y de hecho en los standards. Para evitarlo hay que adiestrar perfectamente al personal: auto-convencerlos del beneficio del sistema: debe propiciarse, primero por la Gerencia General y luego por las diversas Gerencias, debe crearse el llamado "team spirit" (Espíritu de equipo) que posibilite la colaboración muy estrecha.

2°. Dificultades de Orden Material.

Están referidas principalmente a la presupuestación de las ventas y a la magnitud de la empresa en sí. Resulta más fácil implantarla en empresas grandes y con estabilidad de ventas que en aquellas más pequeñas y con ventas estacionales y aún más con relación a sí estas últimas carecen de estabilidad en sus ventas



111
33.- Peligro que puede acarrear una Política Presupuestaria.

De la observación formulada entre las diversas empresas analizadas y que poseen política presupuestaria, encontramos dos peligros:

1º. El estancamiento.

Existen empresas que en materia presupuestaria no viven el momento actual de los negocios: se han estancado en sistemas tradicionales, no adaptables al mercado y a sus cambios.

2º. Incorporar perfeccionamientos exagerados.

Otras empresas, movidas por un sano propósito de no reincidir en errores técnicos, suelen introducir políticas de perfeccionamiento que no resultan compensatorias.

Así, pequeñas mejoras, pueden acarrear en cambio:

- a) Gastos que superan las economías que se buscan;
- b) Desorientación en los sistemas;
- c) Regímenes de imposibles comparaciones.

Si la evolución económica obliga a realizar cambios, es menester que éstos se encuadren dentro de la lógica presupuestaria: "Si el sistema funciona, ya de por sí es un estímulo para la economía: automáticamente serán limitadas a su justo mínimo."

Finalizamos, expresando que, para llevar a cabo una adecuada política presupuestaria, hace falta "gran tacaño" y "convencimiento profundo"; los que unidos a un grado avanzado de "paciencia" y "perseverancia", permitirán vencer todas las resistencias que puedan oponerse.

Si ciertas empresas lo han logrado ya, y otras más están encaminadas a obtenerlo, no dudamos que el Presupuesto Integral y su correlativo Control Presupuestario, se han de convertir en herramientas básicas de la modernización.



111

na gestión empresarial.

Precisamente, de la investigación operada en las varias empresas visitadas, de sus sistemas de información, de sus métodos industriales y administrativos, y de sus presupuestos en sí, confeccionamos como epílogo, un sistema Presupuestario que -siguiendo las técnicas expuestas- puede ser de fácil adaptación a la empresa moderna-. A ello dedicamos los capítulos finales de este trabajo.

XIII

ESQUEMA DE UN PRESUPUESTO INTEGRAL

34.- Sistema de Presupuesto Integral a implantar por una Empresa Tipo con una Red de Distribución Comercial.

La Empresa que hemos de considerar es un ente ideal que catalogamos como "Gran Empresa" que se dedica a la manufactura de una serie de productos distintos, dentro de una rama de la industria, y posee una red de distribución en el interior del país, que determina la confección de varios presupuestos simultáneos.

Teniendo en cuenta todo lo expresado sobre el Presupuesto en general y el Control Presupuestario, abordaremos distintos aspectos que hacen a la preparación de cada presupuesto y para cada tipo en especial y proyectaremos modelos ideales de formularios a utilizar.

1º. Plazos de extensión del Presupuesto.

Tratándose de una gestión anual, tomaremos el año fiscal como duración del Presupuesto a corto plazo, aún cuando pueda no coincidir con el período que abarca el ejercicio económico: en tal caso todo lo expresado al hablar de la adaptación contable al Presupuesto quedará referido a la coincidencia de los períodos en que se subdivide este último, de modo que el ejercicio económico siempre se vea beneficiado por las medidas de previsión, aún

111

111

Transcurrido el 1er. Trimestre 1965 se producirá el defase-
je, con lo que la comparación será entre el "total real"
por el período 1/4/64-31/3/65 y el "total Presupuestario"
por el período 1/4/65-31/3/66; subdividido en la siguiente
forma:

- A) Total Real, según Contabilidad, época 1/4/64-31/3/65.
- B) Total Presupuestado por los meses de Abril, de Mayo y
de Junio 1965, por separado cada mes.
- C) Total Presupuestado por el 2do. Trimestre 1965.
- D) Total Presupuestado por el 3er. Trimestre 1965.
- E) Total Presupuestado por el 4to. Trimestre 1965.
- F) Total Presupuestado por el 1er. Trimestre 1966.
- G) Total General Presupuestado por la época 1/4/65-31/3/66.

y así sucesivamente para los trimestres siguientes, de mo-
do que el control sea automático, con una previsión más mi-
nuciosa, según la cercanía en el tiempo.

Esto permite el ajuste, también más minucioso emergente
del Control Presupuestario, en períodos cortos.

3º. Fechas de Presentación de los Presupuestos.

La Gerencia Administrativa, o el Departamento de Presupues-
tos, según sea el órgano encargado de confeccionar el Pre-
supuesto General, ha de requerir a los diversos organismos
técnicos (ventas, compras, producción, finanzas, etc)., sus
presupuestos individuales que luego han de consolidarse en
el Presupuesto General de la Empresa. Ello ha de hacerlo
de acuerdo a fechas prefijadas que, con la debida antelación
formen conciencia en cada responsable de que existe un ven-
cimiento para presupuestar su departamento.

Un esbozo, meramente enunciativo, podría ser el que sigue:

<u>Presupuesto</u>	<u>Vencimiento</u>
1/1 - 31/12	10º día hábil de Enero.

111

se actúa; ello en relación a la situación de la economía del país y respecto de los productos competitivos.

Para ello, estimamos conveniente aportar los siguientes datos complementarios:

- a₁) Situación del mercado y cual es el óptimo esperado.
- a₂) Participación que cabe a la empresa y su línea de productos, en ese mercado actual y potencial.
- a₃) Estructura competitiva de la producción, en relación con otras empresas.

b) Area de Producción

El ejecutivo de Producción al confeccionar su presupuesto, en la empresa ideal imaginada, ha de referir datos que hacen fundamentalmente a la eficiencia en la utilización de las materias primas, materiales y mano de obra.

Por ello, estimamos de mucho valor para el Departamento de Presupuesto que pueda aportar los datos siguientes:

- b₁) Eficiencia que se aprecia en la utilización de las materias primas; sean suministros por vía de Compras o Contrataciones con terceros; lo cual puede medirse a través de la política de Inventarios (Stocks), Rotación de Inventarios, Compras, etc.
- b₂) Eficiencia de la mano de obra empleada, a través de los rendimientos, medidos mediante adecuados métodos racionales de tiempos y sus controles.
- b₃) Incremento o reducción de gastos en general: esta información permitirá cualquier aclaración que se suscite, sobre variaciones que puedan operarse en los costos horarios.

Independientemente de los elementos señalados para las áreas descriptas, entendemos que pueden resultar de singular acierto aportar datos al Departamento de Presupuesto, referidos a:

111

///

- 1.- Análisis de Variantes en los Gastos Indirectos Administrativos.
 - 2.- Análisis de las Inversiones en Capital de Trabajo (Working Capital).
 - 3.- Fundamentación de proyectos en Inversiones en Bienes de Uso y oportunidad de las mismas.
 - 4.- Breve análisis de las variantes de la situación financiera, según sean éstas previstas; su origen y fundamentación.
 - 5.- Breve explicación que justifique las posibles variantes en cuentas de particular incidencia presupuestaria, como ser: Cuentas a Cobrar, Materias Primas, Materiales y Contrataciones, Producción en Proceso, Productos terminados, etc.
- 5.- Programación Presupuestaria propuesta para las distintas Areas

Proponemos, a continuación, la programación para la empresa tipo adoptada, especificando para cada tipo de Presupuesto, la dinámica de su confección, siguiendo la secuencia de plazos y sus comparaciones, que hemos citado al comienzo.

A) El Presupuesto de Ventas

Para la empresa en cuestión, lo consideramos básico para toda la programación; ya que en relación a los valores que en él se especifiquen, -a través de toda la red de distribución- se presupuestará la producción y demás gastos indirectos.

Hemos tomado intencionalmente una empresa con una vasta red de Concesionarios en el interior del país, para la distribución de sus productos, de línea industrial similar, pero distintos en cuanto a su uso específico.

El Presupuesto de Ventas, cuya información se centrali-

///

///

zará en el lugar de donde se imparte la política de ventas, es decir generalmente desde la Administración Central; será un consolidado de los distintos Presupuestos de Ventas Zonales.

Es pues de responsabilidad de cada ejecutivo que esté al frente de una Zona de Comercialización, el preparar su Presupuesto de Ventas, siguiendo las Normas y Directivas impartidas por el Departamento de Presupuesto.

El facsímil de Planilla a utilizar sería la que se muestra en formulario N° 1 adjunto.

(Suponiendo el Ejercicio Fiscal 1/1-31/12; que luego irá adaptándose -según ya hemos descripto- a medida que transcurra el ejercicio).

Según puede deducirse, es automático el cálculo, tan pronto se conozcan las unidades presupuestadas y sus valores de venta unitarios (previstas las Variaciones). El producto se ubicará en cada columna y luego se totalizarán, según se indica en el formulario.

Asimismo de él surge la comparación con los totales unitarios y valorizados presupuestados por el año anterior y el real resultante según Contabilidad.

Estos presupuestos de Ventas Zonales son, luego consolidados en el "Presupuesto General de Ventas" que consideramos el "Presupuesto Básico Operativo" de la empresa, y que -siguiendo los mismos lineamientos del Presupuesto de Ventas Zonal- tendría la diagramación que muestra el formulario N° 2 adjunto.

Complementariamente, pueden diagramarse planillas, siguiendo la misma técnica, de Presupuestos de Ventas por Línea de Productos, con lo que se podrán establecer comparaciones específicas y analizar desvíos por Producto, a fin de determinar la rentabilidad de cada uno (formulario N° 3 adjunto).

///

///

Otras planillas, también muy informativas para el Departamento de Presupuesto, son las que preparará la Gerencia de Ventas, referidas a la clasificación presupuestaria de los distintos destinos que tendrá la Venta, integrando dicha planilla con la inclusión de las condiciones de pago, que puede resultar de sumo interés para el Presupuesto Financiero.

La diagramación conjunta, según Planes de Financiación propuestos por el Departamento de Ventas, sería la que muestra el formulario Nº 4 adjunto.

Los planes estarán referidos a las diversas condiciones con que se concreten las ventas, desde el punto de vista financiero.

Estas planillas pueden acompañarse en forma mensual (los 3 primeros meses) y luego totalizadas los trimestres subsiguientes, a fin de coordinarse con la dinámica general que estamos exponiendo.

PRESUPUESTO DE VENTAS N° 1

CANAL DE COMERCIALIZACION.....

FORMULARIO 1

ARTICULO	Pre- cio Unit.	Pre- cio Unit. (1)	ENERO		FEBRERO		MARZO		1° Trim.		2° Trim.		3° Trim.		4° Trim.		TOTAL		Total Pre supuesto Anterior		Total 12 meses reales al 31.12 1963		
			Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	
			1																				
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
0																							
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							

1) ESTA COLUMNA SOLO SE UTILIZARA SI SE PREVEE VARIAR EL PRECIO INDICADO EN LA COLUMNA ANTERIOR? EN CUYO CASO SE INDICARA LA FECHA.--

POR LINEA DE PRODUCCION

LINEA DE PRODUCTOS	ENERO	FEBRE RO	MARZO	1º Trim.		2º Trimest.		3º Trimest.		4º Trimest.		Importe		Total Presup. Anterior	Total 12 meses rea les al 30-12-63
				Imp.	% s/ total anual	Imp.	% s/ total anual	Imp.	% s/ total anual	Imp.	% s/ total anual	Total	%		
A															
B															
C															
D															
E															
F															
G															
H															
I															
J															
Total:													100%		100%

CLASIFICACION POR CANALES DE VENTA

POSICION	CANALES DE VENTA	%	Importe
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total		100%	



CONDICIONES DE VENTAS A TERCEROS

AÑO 1964

FORMULARIO IV

Contado	Distribuidores o Concesion.		Usuarios o consumidores.		Empresas Nac. Prov. Munic. etc		Exportación		Varios		Total	
	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%	Imp.	%
Plan 1												
Plan 2												
Plan 3												
Plan 4												
Plan 5												
Plan 6												
Total:		100%		100%		100%		100%		100%		100%

DETALLE DE LOS PLANES

	ARTICULOS	PARTE CONTADO	Nº CUOTAS	MESES	TASA INTERES
Plan 1					
Plan 2					
Plan 3					
Plan 4					
Plan 5					
Plan 6					



///

B) Los Presupuestos de Producción y de Costo de Producción

El Presupuesto de Producción guarda íntima relación con el Presupuesto de Ventas, ya que -de acuerdo a los pronósticos que surjan de éste último- deberá condicionarse la Producción.

En el caso que estamos estudiando, una vez en posesión del Presupuesto Consolidado de Ventas, se estará en condiciones de programar la Producción.

Para ello, según hemos ya visto, interesa conocer, además del mercado potencial -determinado para el período en cuestión, por el Programa de Ventas- la capacidad productiva de la planta industrial, pues muy bien podría darse el caso de tener que condicionar aquél a esta capacidad, máxime si se trata de artículos de excesiva demanda.

Para confeccionar el Presupuesto de Producción, habrá que preveer, como información complementaria:

- a) Qué deberá producirse.
- b) Cuando deberá producirse.
- c) En qué cantidades deberá producirse.

Al preparar las planillas respectivas, el Departamento técnico, deberá tener muy en cuenta, además del Pronóstico de Ventas, el Stock de Productos Terminados.

En todos los casos, tal como lo venimos proponiendo, las valorizaciones se harán a valores standard, predeterminados, según normas ya expuestas.

Un modelo clásico de diagramación de esta Planilla, sería el que surge del formulario Nº 5 adjunto.

El Presupuesto de Costo de Producción se confeccionará en forma global, relacionando todos los elementos que integran el Costo de la Producción, a valores standard.

Como expresáramos al hablar sobre este Presupuesto, decíamos que dos elementos fundamentalmente lo integraban:

///

///

- a) Las Materias Primas y Materiales de Producción.
- b) Los Costos horarios.

El primer elemento llevará los consumos presupuestados en cantidades y valores standard, como también las contrataciones que hubieren de realizarse con terceros. Habrá que ponderar los desperdicios esperados.

El segundo elemento, comprende:

- a) Mano de Obra directa e indirecta incorporada, valorizando las horas necesarias y las ineficiencias previstas.
- b) Gastos directos e indirectos de fabricación.

El total, dividido por las horas analizadas como necesarias para cumplir el plan de producción, en los períodos considerados, dará una Cuota Horaria que servirá para ser ponderada con la Cuota Horaria Standard, y mostrar los desvíos de costo.

Teniendo en cuenta la dinámica que venimos exponiendo, la planilla presupuestaria a diagramar sería la que muestra el formulario NA 6 adjunto.

Resulta conveniente consignar al pie de la planilla diagramada, un detalle del Personal en número de personas que, mensualmente podrá dar una pauta de la eficiencia de la mano de obra empleada.

Restaría el Personal que nada tiene que ver con la Producción y que mencionamos a simple título informativo para completar el Cuadro General del Personal de la Empresa (formulario NA 6).

<u>Personal Indirecto</u>	{	Mensualizado
		Jornalizado

///

111

C) El Presupuesto de Compras o de Abastecimiento

Este Presupuesto está vinculado con el Presupuesto de Producción y con los niveles de Stock de materias primas y contrataciones y materiales de consumo.

Las relaciones entre los niveles mínimos de stock y las necesidades de producción, según el Plan previsto, determinarán los valores a consignar.

Los pronósticos se llevarán aquí a valores standard, colocando en columna aparte los desvíos o variaciones que resulten con el valor real, en forma tal que la primera columna citada en más o en menos el valor de la segunda columna, o sea de la variación, determine el costo real de compra.

Teniendo en cuenta lo expresado, y siguiendo la dinámica que venimos exponiendo, la planilla a diagramar para este Presupuesto sería la que muestra el formulario No 7 adjunto.

D) Los Presupuestos de Gastos de Administración y de Ventas

Ambos presupuestos constituyen el llamado "Presupuesto de Gastos".

El de Ventas ha de ser preparado específicamente por el Departamento de Ventas, en tanto que el de Gastos de Administración lo ha de preparar cada departamento en particular, considerando su incidencia como de carácter Indirecto en cuanto al Resultado del Ejercicio.

a) Los Gastos de Ventas se relacionan directamente con la actividad de las Ventas (comisiones, fletes, gastos de almacenaje, gastos de despacho), o sea en general todo lo que hace a la distribución del Producto Terminado.

Aquí corresponde distinguir los Gastos Fijos que no varían con relación al monto de Ventas y los Gastos Variables que

111

varían en función de aquéllas.

- b) Los Gastos de Administración, incluye los gastos indirectos específicos de cada departamento, inclusive los del Departamento de Ventas.

Ejemplos de estos gastos serían:

- Sueldos y Otras Remuneraciones.
- Honorarios.
- Cargas Sociales.
- Gastos Varios de Oficina.
- Intereses Devengados.
- Impuestos Devengados.
- Diferencias de Cambio Devengados.
- Amortizaciones indirectas.
- Gastos bancarios devengados.
- Seguros indirectos.
- Otros.

Si existieran gastos comunes entre sectores administrativos con el de Ventas, se aplicará la base del prorrateo, a criterio de los responsables de ambos presupuestos.

La diagramación podría efectuarse conjuntamente en un mismo formulario, por la afinidad existente.

Siguiendo la dinámica expuesta, y considerando divididos los gastos de Ventas en Fijos y Variables, se ilustra sobre el particular en formulario Nº 8 adjunto.

Es de destacar que se toman ciertos gastos como devengados, o sea no se incluyen los gastos puramente financieros que irán al Presupuesto Financiero.

Subsidiariamente resulta conveniente confeccionar el formulario Nº 8a adjunto para clasificar al personal administrativo y sus remuneraciones.

///

E) El Presupuesto de Utilidad de Explotación

Este presupuesto lo consideramos de mucha importancia y es factible prepararlo una vez que el Departamento de Presupuesto se encuentra en posesión de los Presupuestos de Ventas, de Costo de Producción y de Gastos de Administración y de Ventas.

Es prácticamente un Preventivo del Resultado que arrojará la Cuenta Explotación en el ejercicio y que servirá para fijar porcentajes sobre Ventas, o sea Rendimientos sobre las Ventas.

Determinado luego -en la forma que veremos- el Activo de Explotación, pueden resultar muy ilustrativos acompañar a este Cuadro los Indices de Rotación del Activo de Explotación y del Rendimiento sobre las Inversiones, o sea lo que constituye el llamado "Potencial de Utilidad"; "Relación Triangular" o "Indice de Du Pont" (por haber sido empleado en la fábrica Du Pont de Nemours en EEUU).

Para la diagramación de la Planilla Presupuestaria, seguiremos la misma dinámica empleada hasta ahora destacando que los valores de Ingresos, representados por las Ventas y Servicios Ejecutados se tomarán sin incluir cargas financieras. El costo de esa Producción se tomará a valores "standard" según fueron determinados en sus presupuestos respectivos agregando una columna de "Variaciones" que corrija aquellos valores según costos reales.

Corresponden luego, según los respectivos Presupuestos, consolidados de Gastos de Administración y de Ventas, practicar las respectivas deducciones, con lo que se llegará -por diferencia- al Total de Utilidad de Explotación que no debemos confundir con el Presupuesto de Utilidad Neta de Explotación, que se verá por separado, y constituye aquel Presupuesto, neto de cargas financieras y sumado a Ingresos Financieros.

La diagramación del Presupuesto de Utilidad de Explotación

///

sería la que muestra el formulario N° 9 adjunto.

Rendimiento sobre Ventas

Se obtiene dividiendo la Utilidad de Explotación lograda sobre las Ventas directas:

$$a (\% \text{ s/Ventas}) = \frac{b (\text{Utilidad de Explotación})}{c (\text{Ventas Directas})}$$

Información Complementaria

1) Activo de Explotación

Denominamos así a todo el Activo afectado a la Explotación, constituido por los Bienes de Uso más el Activo de Trabajo (Activo Corriente = Disponibilidades + Créditos + Bienes de Cambio + Inversiones de Inmediata Realización).

2) Rotación del Activo de Explotación

Estará dado por la relación Ventas en base anual sobre el Activo de Explotación

$$a (\text{Rot. Act. Explotac.}) = \frac{e (\text{Ventas en base anual})}{f (\text{Activo de Explotación})}$$

3) Rendimiento sobre la Inversión

Estará dado por el producto del Rendimiento sobre las Ventas (a) por el Coefficiente de Rotación del Activo de Explotación (d).

$$g (\text{Rendimiento sobre Inversión}) = a \times d$$

o lo que es igual a:

$$\text{Rdto. s/Invers.} = \frac{\text{Utilid. Expl.}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Expl.}}$$

$$\text{Rdto. s/Inver.} = \frac{\text{Util. Expl.}}{\text{Act. Expl.}}$$



111

que es el resultante del "Coefficiente de Du Pont" o "Triangular" o "Potencial de Utilidad".

F) El Presupuesto de Utilidad Neta de Explotación

Como dijéramos en el punto anterior, este Presupuesto resulta de adicionar y restar, respectivamente, al Presupuesto de Utilidad de Explotación, los ingresos y egresos de carácter puramente financiero. (Dividendo, Intereses cobrados, Alquileres cobrados, Intereses pagados, Otros gastos de financiación, etc.).

El diagrama del formulario podría ser el que muestra el formulario NA 10 adjunto.

Toda la información complementaria expuesta, conduce a una mejor ilustración para el Departamento de Presupuesto del Aprovechamiento económico de las Inversiones Totales en la Empresa, ya que las cifras que se consignarán en el formulario propuesto, permitirán pronosticar sobre bases más integrales de información.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

FORMULARIO V

	Producto...		Prod.....		Prod.....		Prod.....		Prod.....		Prod.....		Prod.....		Total	
	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Unid.	Imp.	Imp.	
Stock real																
al 31-12-63																
Producción																
Ventas																
Stock al 31-64																
Producción																
Ventas																
Stock al 29-2-64																
Producción																
Ventas																
Stock al 31-3-64																
Producción																
Ventas																
Stock al 30-6-64																
Producción																
Ventas																
Stock al 30-9-64																
Producción																
Ventas																
Stock 31-12-64																

1) Para considerar el importe debe considerarse el costo standard

	Materia Prima.....			Materia Prima.....			Materia Prima.....			Materia Prima.....			O T R O S		Stock en.....	
	Kgs. o Unid.	Imp. (1)	Variación s/compras (2)	Kgs. o Unid.	Imp.	Variación s/compras	Kgs. o Unid.	Imp.	Variación s/compras	Kgs. o Unid.	Imp.	Variación s/compras	Imp. Unid.	Variaci. s/compra	Imp.	Variaci
Stock Real																
al 31-12-63																
Compras																
Consumo																
Stocks 31-1-64																
Compras																
Consumo																
Stock 29-2-64																
Compras																
Consumo																
Stocks 31-3-64																
Compras																
Consumo																
Stocks 30-6-64																
Compras																
Consumo																
Stocks 30-9-64																
Compras																
Consumo																
Stocks 31-12-64																

(1) Importe en M\$N: Se considera a Standard

(2) Variación sobre compras será la diferencia entre precio de compra real y el standard.



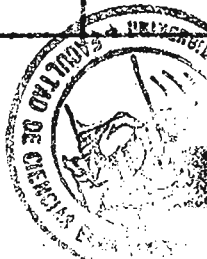
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

(En miles M\$N)

(No incluye: Gastos de Financiación, Impuestos a las Ventas y Lucrativas)

FORMULARIO VIII

CONCEPTOS	Enero 1964	Febrero 1964	Marzo 1964	Trimestre a:				Total 12 me ses presup. a 31-12-64	12 mese reales 31-12-64
				Mar. 1964	Juni 1964	Sep. 1964	Dic. 1964		
1. Gastos de Venta:									
<u>Fijos:</u>									
Sueldos y Cargas Sociales									
Propaganda									
Otros									
Total:									
% sobre venta									
<u>Variables:</u>									
Asignaciones Agentes C/C.Soc.									
Garantías e Instalaciones									
Otros									
Total:									
% sobre Venta									
Total Gastos de Venta									
% sobre Ventas									
2. Gastos de Administración									
- Sueldos y Cargas Sociales									
- Otros									
Total:									
Total Gastos de Administra- ción y Ventas:									



PERSONAL DE ADMINISTRACION

VENTAS

(N° DE PERSONAS)

FORMULARIO VIII A.

	31.12.63	31.3.64	30.6.64	30.9.64	31.12.64
VENTAS					
JEFES					
VENEDORES					
EMPLEADOS					
TOTAL:					
<u>ADMINISTRACION</u>					
JEFES					
EMPLEADOS					
TOTAL:					
TOTAL ADM. Y VENTAS					

SUELDOS M\$N
(EN MILES)

	31.12.63	31.3.64	30.6.64	30.9.64	31.12.64
VENTAS					
ADMINISTRACION					
TOTAL:					

PRESUPUESTO N° 1 - 1964

UTILIDAD DE EXPLOTACION

(m\$ en miles)

CONCEPTOS	Enero 1964	Febrero 1964	Marzo 1964	Trimestres a:				Total 12 me ses presup. a 31-12-64	12 meses actuales 31-12-64
				Mar. 1964	Jun. 1964	Sep. 1964	Dic. 1964		
<u>Ventas y Trabajos Ejecutados</u> (Sin intereses)									
Terceros									
Asociadas									
<u>Total de Ventas</u>									
<u>Menos:</u>									
Costo de Ventas y Trabajos Ejecutados (Standard)									
Terceros									
Asociadas									
Variaciones									
Impuesto sobre Ventas									
Gastos de Ventas									
Gastos de Administración									
Otros									
Costo Total									
<u>Utilidad de Explotación</u>									
% sobre Ventas									
Activo de Trabajo									
<u>Total Activo de Explotación</u>									
<u>Rotación Activo de Explot.</u>									
<u>% Rendimiento s/Activo de Expl.</u>									



111

G) El Presupuesto de Inversiones

La confección de este Presupuesto lo subdividiremos en dos partes esenciales, que en conjunto constituyen el total de las Inversiones en la Empresa.

1) El Presupuesto de Inversiones en Capital de Trabajo

Está constituido por la diferencia entre el Activo de Trabajo y el Pasivo de Trabajo, es decir lo que forma el Capital Idóneo de la Empresa. Expresado en terminología financiera sería equivalente a la diferencia entre el Activo Corriente (Disponibilidades + Créditos de Funcionamiento (corto plazo) + Bienes de Cambio (de evolución en el ciclo), menos el Pasivo Corriente (Débitos de Funcionamiento (corto plazo) más Provisiones Varias).

El análisis de las inversiones en Capital de Trabajo tiene por objeto:

- a) Fijar los recursos corrientes que hacen a la explotación (disponibilidades, stocks, créditos, etc).
- b) Determinar el nivel de los stocks y de los créditos por ventas y su evolución en relación con la actividad pronosticada de producción y de ventas. Esto no es más que el cálculo de "meses de stock" y de los "meses de financiación de Ventas".

Los niveles a que hacemos referencia se fijarán, para el rubro Bienes de Cambio (Materias Primas, Productos en Proceso y Productos Elaborados), en función de los insumos del trimestre a iniciarse, que siempre para el primero considerado, lo será en forma mensual. En cuanto al rubro Productos Elaborados el nivel se fijará en base al costo de ventas calculado para el trimestre siguiente.

En el rubro Cuentas a Cobrar la ponderación se hará en

111

base a las ventas de los últimos meses. Correlativamente se fijarán las Disponibilidades.

El rubro Otros Créditos se ponderará igualmente en base a la secuencia de los últimos meses.

Los Activos Diferidos pueden -si no convendría hacerlo separadamente- compensarse con las Utilidades Diferidas y mostrarse en el rubro "Otros Activos".

- c) Determinar el Pasivo a Corto Plazo hacia terceros, sean Proveedores, Bancos, Acreedores Varios, etc. indicando si lo son en Moneda Extranjera o Nacional.

Podrían separarse las Deudas Impositivas y Sociales y sus Provisiones futuras.

La diferencia constituirá el Capital Neto de Trabajo, cuya evolución presupuestaria es de sumo interés, para apreciar el nivel de inversiones y su rotación, comparativamente con el real del año anterior.

Se diagrama adjunto el formulario que proponemos (formulario Nº 11).

2) El Presupuesto de Inversiones en Bienes de Uso

Aquí debemos recordar dos aspectos señalados en el curso de este trabajo:

- a) Son Presupuestos que suelen exceder el año.
- b) Conviene distinguir lo que se presupuesta para Activo Fijo, es decir con cargo al Patrimonio de la Empresa, de lo que se carga a la Producción, que generalmente constituyen inversiones para mantenimiento y/o renovación de Activo Fijo.

Al diagramar la Planilla correspondiente, habrá que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Se presupuestarán las inversiones en Activo Fijo, del período anual considerado (no las que se cargarán a



///

Producción, pues éstas integrarán aquél presupuesto).

- b) La base serán los proyectos aprobados.
- e) Respecto de los no aprobados se tomarán sólo aquéllos que se pronostican serán aprobados y activadas las inversiones en el período presupuestario.

El modelo de Planilla podría ser el que adjuntamos como formulario Nº 12.

Es de señalar que las Inversiones que en el año presupuestado no han entrado en explotación, no deben ser computado como Activo de Explotación a los efectos de determinar el Rendimiento sobre las Inversiones (Visto anteriormente).

La aprobación de este Prempuuesto de Inversiones en Activo Fijo no autoriza a gastar o contraer compromisos: no podrá gastarse ni contraerse compromiso alguno de este tipo sin previa aprobación del Proyecto de Inversiones en Activo Fijo, facultad que, según los montos, puede quedar reservada sólo al Directorio.

Si los bienes provinieren del exterior, conviene consignar, por separado, los montos que contractualmente se pronosticcan activar por Diferencias de Cambio.

///

PRESUPUESTO N° 1 - 1964

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

(M\$N en miles)

FORMULARIO XII

	31-12-63	Enero 1964	Febrero 1964	Marzo 1964	Junio 1964	Sept. 1964	Diciembre 1964
	M\$N MESES	M\$N MESES	M\$N MESES	M\$N MESES	M\$N MESES	M\$N MESES	M\$N MESES
Cuentas a Cobrar- Terceros							
Cuentas a Cobrar							
Otros Créditos							
Materias Primas							
Productos en proceso							
Productos elaborados							
Otros							
<u>Total Activo de Trabajo</u>							
Proveedores en Moneda Extranjera							
Terceras							
Asociadas							
Deudas Impositivas							
Deudas Jubilación							
Otras							
T o t a l:							
<u>Capital de Trabajo Neto</u>							
Variación							

I N V E R S I O N E S E N A C T I V O F I J O

(M\$N en Miles)

FORMULARIO XIII

DETALLE del PROYECTO	Fecha de puesta en marcha	Monto Total	Invertido a la fecha	M O N T O A I N V E R T I R							Total Del Año Presupuesto
				Enero 1964	Febrero 1964	Marzo 1964	T r i m e s t r e a :				
							Mar.1964	Jun.1964	Set.1964	Dic.1964	



111

H) El Presupuesto Financiero

Hemos ya señalado que el Presupuesto Financiero tiene como objetivos fundamentales, entre otros:

- 1.- Señalar a la Alta Dirección la situación financiera de la empresa, conforme al plan previsto de inversiones.
- 2.- Analizar las fuentes en orígenes de los fondos y los empleos o aplicaciones que de ellos se haga.
- 3.- Como consecuencia de la programación efectuada, asignar las responsabilidades, de acuerdo a las funciones encomendadas del manejo de fondos, a fin de ejercer el posterior control.

Conjuntamente con el Plan Financiero, ha de elaborarse el "Presupuesto de Tesorería" que resume la llamada "Gestión de Tesorería", y es el elemento básico del Plan Financiero a corto plazo. Esta gestión -dado que opera a través de períodos breves- (generalmente un mes), debe prever adecuadamente los "recursos estacionales" que indicarán con precisión cuando ha de recurrirse al crédito bancario, que desde luego será con la debida anticipación a la necesidad.

A propósito de esta cobertura, a través del crédito bancario, diremos que no debe constituir un recurso de carácter permanente, ya que ello debilitaría las finanzas de la empresa: el presupuesto de Tesorería, persigue precisamente el fin de prever con tiempo la necesidad y su afectación "específica" por el crédito bancario.

Basándonos en lo expresado, respecto que el Presupuesto Financiero, no es más que un Estado de Origen y Aplicación de Fondos, proponemos el diagrama del formulario N° 13, que condicionamos a la dinámica que venimos imprimiendo al Presupuesto tipo.

Dada la importancia que tienen sus rubros exponemos una breve explicación de cada uno:

111

1.- Disponibilidades iniciales

Resume, al comienzo del período a presupuestar, las existencias de efectivo y otros valores en Caja y Bancos.

2.- Orígenes o Fuentes de Fondos

Involucra todos aquellos rubros que signifiquen creación de fondos y/o recursos.

a) Beneficio Neto:

Se transcribirá aquí el Resultado obtenido para cada período en el Presupuesto de Utilidad Neta de Explotación (Formulario N° 9).

b) Amortizaciones:

Corresponde incrementar la Utilidad Neta anterior, en este importe, que supone una erogación contable.

c) Préstamos Comerciales, Bancarios, Financieros y Otros:

Aquí se consignarán los incrementos o disminuciones de préstamos, de toda índole, clasificados en forma individual, según sean Bancarios, Comerciales, Financieros, etc.

d) Dividendos en Efectivo:

Si estos importes no fueron incluidos en el cálculo del "Presupuesto de Utilidad Neta" (es decir que aquí solamente se volcaron los dividendos en acciones), corresponde consignar en este rubro los ingresos presupuestados por dividendos en efectivo.

e) Aumentos de Reservas y Provisiones:

Se detallarán separadamente la erogación contable que estos rubros signifiquen.

3.- Aplicación o Empleo de Fondos

Involucran aquellos rubros que signifiquen utilización de fondos y/o recursos:

111

a) Variaciones del Capital de Trabajo

Las variaciones que sufra el Capital de Trabajo serán consignadas en este rubro, según surja del Presupuesto respectivo de Inversiones en Capital de Trabajo (formulario NA 11).

b) Revaluo de Inventarios

Es la contrapartida contable de la fuente u origen de fondos, determinada por la creación de Reservas con afectación especial.

c) Inversiones en Bienes de Uso

Las inversiones en esta clase de Bienes, que aparezcan detalladas en el Presupuesto de Inversiones en Bienes de Uso, y que se proyecten realizar en el año, se consignarán, de acuerdo a la secuencia del Presupuesto Financiero, en este rubro de Utilización de Fondos.

d) Inversiones en Acciones

Se incluirán aquí los posibles egresos que se proyecten por inversiones en Acciones.

e) Otros Egresos

Corresponde agregar cualquier otra utilización de fondos, no indicadas en puntos anteriores.

4.- Disponibilidad Final

Aquí se resume el Balance Financiero, o sea el resultado del Saldo de Disponibilidad Inicial más los Orígenes o Fuentes de Fondos, menos las Utilizaciones, Aplicaciones, o Empleos de los mismos.

El saldo de Caja Final de un mes se trasladará como Inicial del siguiente, y así sucesivamente.

La comparación con los resultados reales del período anterior, resulta para este Presupuesto, de singular relevancia, ya que permite controlar estrechamente las posi-

PRONOSTICO DE BALANCE

FORMULARIO XV

	31-12-63	31-1-64	28-2-64	31-3-64	30-6-64	30-9-64	31-12-64
<u>Activo</u>							
Disponibilidades							
Créditos Ventas:							
. Asociadas							
. Terceros							
Intereses a vencer							
<u>Otros Créditos:</u>							
. Asociadas							
. Terceros							
Mat. Prima							
Obra en curso							
Ptos. Terminados							
Bienes de Uso (V. O.)							
Amortizaciones (Acum.)							
Cargos Diferidos							
Inversiones							
Bienes Inmateriales							
Total:							
<u>Pasivo</u>							
Deudas comerciales							
. Asociadas							
. Terceros							
. Limitada							
Deudas Financ.							
Deudas Bancarias							
Deudas Imposit.							
Deudas Laborales							
Deudas Varias							
Provisiones							
Compromisos Totales							
Previsiones							
Util. Diferida							
Res. Devaluación							
Bienes de Cambio							
Reservas							
Capital Accionario							
Utilidad Anterior							
Utilidad del año							
Patrimonio Neto							
Total							

111

bilidades financieras con que cuenta la empresa para el logro de la liquidez.

I) La Proyección de Balances o Resultado

Los distintos elementos que se han utilizado para preparar los Presupuestos que hemos considerado, Ventas, Producción, Costo de Producción, Compras, Gastos, Inversiones en Capital de Trabajo y en Bienes de Uso, etc., permitirán al Departamento de Presupuesto confeccionar una última Flanilla de Proyección de Balances o Resultados, que diagramaremos siguiendo la misma técnica que venimos exponiendo: en forma mensual para un ter. trimestre y en forma global, luego, para los trimestres siguientes, consignando, conjuntamente con el Total Presupuestado para el año 1965, un detalle de lo real resultante, según el Balance General al 31-12-64, a fin de apreciar los posibles desvíos presupuestarios.

En líneas generales, este formulario, que a continuación detallamos, no es más que una relación de los rubros clásicos que componen el Balance General de la Empresa, producto -en este caso- de una consolidación de cifras presupuestarias (Véase Formulario N° 14 adjunto).

Las conclusiones emergentes al confeccionar este formulario, pondrán en evidencia el correcto empleo de las cifras presupuestadas, ya que, permitirán a la dirección de la empresa, conocer, anticipadamente y proyectado en el tiempo, los resultados de su gestión.

XIV

ESTRUCTURA FUNCIONAL PRESUPUESTARIA

35- Necesidad de una Organización adecuada a la Programación y de Presupuesto

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre la importancia de la programación y presupuestación; la necesidad ineludible de una

organización previa basada en el principio de la delegación de autoridad; y considerando el Sistema presupuestario y de Control propuesto en capítulos anteriores, dedicaremos en el presente capítulo a establecer los "lineamientos básicos funcionales" que han de ser tenidos en cuenta para trazar la Organización que consideramos "ideal" a fin de que el Sistema Presupuestario y de Control que proyectamos puedan ser llevados a la práctica.

Establezcamos, en primer lugar, que la "Función Administrativa" no debe ser considerada "privativa" de la Administración sino que todos los sectores o áreas de la empresa han de participar activamente en ella, a través -según veremos en el Organigrama que proyectaremos- de un departamento administrativo en cada área.

Decíamos al comenzar el capítulo anterior, que la empresa a considerar sería una "gran empresa tipo", líder en su género, con una red de distribución en todo el país, a lo que podemos agregar, incluso, con Producción diversificada en todo el ámbito de la República; o sea todo lo que configura la esencia de una "Empresa Descentralizada".

La organización que propendremos será para su sede Central, adonde afluirá toda la información proveniente de sus fábricas, depósitos, sucursales y agencias del interior.

Consecuencia de ello se producirá una doble integración funcional:

- a) En sentido "Vertical" respecto de las sucursales, fábricas, depósitos, agencias, etc., hacia el Organismo Central respectivo.

Esto significa que la responsabilidad en la emisión de la información habrá de canalizarse jerárquica y funcionalmente de cada fábrica, sucursal, agencia o depósito hacia el órgano Ejecutivo Central que individualizaremos en el Organigrama: así tratándose del Presupuesto de Ven

tas, por ejemplo habrá de remitirse a la Gerencia General de Ventas, el de Producción a la Gerencia General de Producción, etc.

La información que se reciba en la Central se manejará allí directamente, es decir que -considerando que las planillas diseñadas traducen valores standards para determinados montos de ventas y producción- cualquier modificación que se proyecte se materializará corrigiendo los presupuestos enviados, mediante "factores correctivos" medidos en porcentajes, por ejemplo.

b) En sentido "horizontal" a través de la relación funcional que liga a las gerencias entre sí; en el doble nivel:

- Operativo: Gerencias de Ventas, Compras, Producción e Ingeniería; y
- Servicios: Gerencias de Administración, Finanzas y Personal.

Dado que cada una de estas Gerencias recibirá la información integrada verticalmente de sus respectivas sucursales, estaría en condiciones una vez consolidados sus respectivos presupuestos, de deliberar entre sí en un tercer nivel; el de los:

- Comités: Cuya misión es fundamentalmente, luego de ponderar las conclusiones que hacen a cada área, asesorar a la alta dirección sobre el trazado de políticas.

En el organigrama que proyectaremos destacaremos 3 zonas o niveles:

1) Zona de Dirección donde actuarán con el Director General o Gerente General los Directores de Comercialización, Técnico y de Contratos:

Pueden aquí ser incluso miembros del Directorio de la Empresa, lo que facilitará la comprensión y el acceso a

recto a los problemas de políticas.

2) Zona Gerencial:

Integrada por las Gerencias de Ventas, de Compras, de Producción, de Ingeniería, de Administración, de Finanzas y de Personal o Relaciones Humanas; que preparará y discutirá el presupuesto a nivel horizontal; integrando los Comités, uno de los cuales será el de Presupuesto.

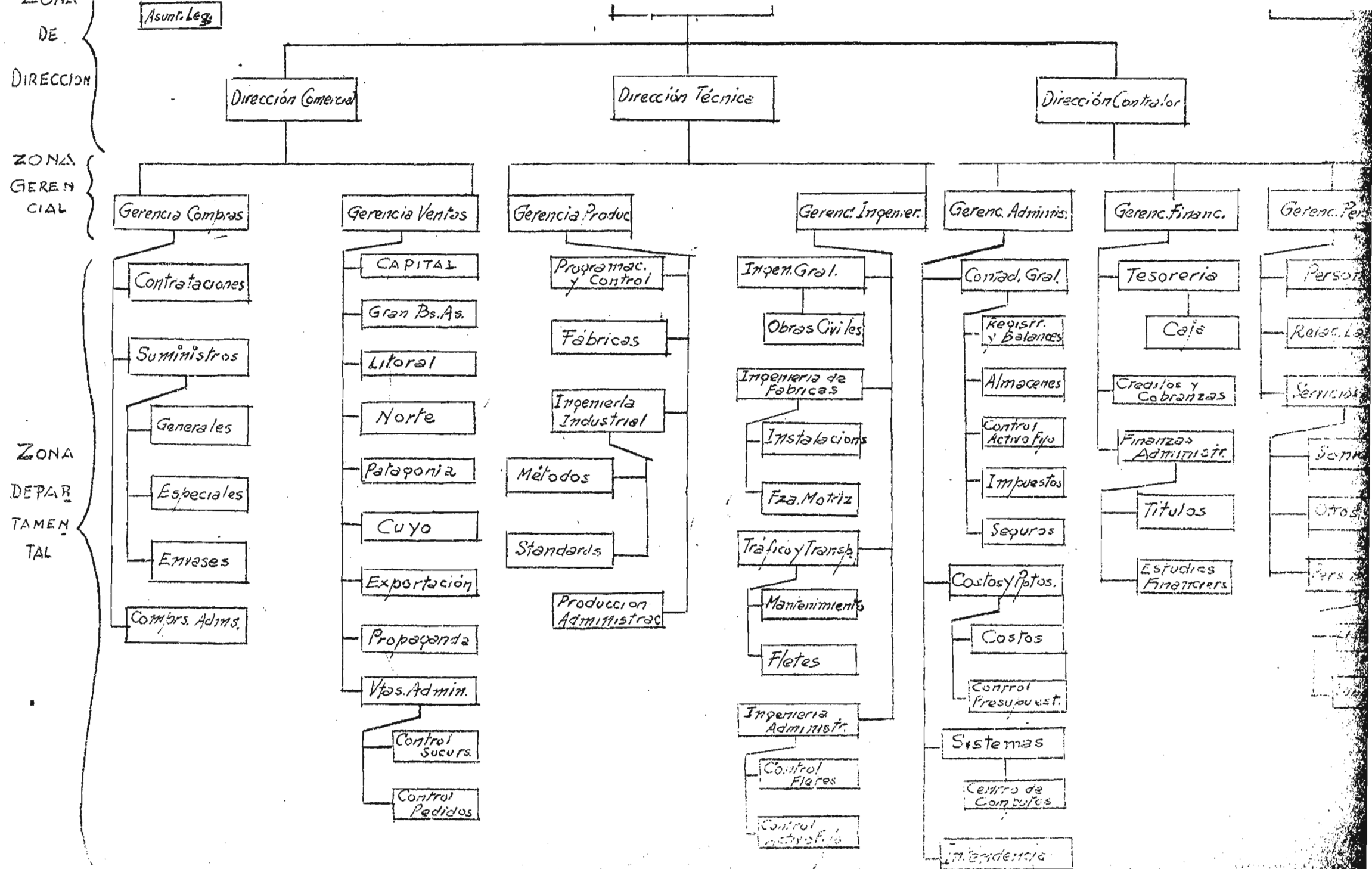
3) Zona Departamental:

Ubicada en cada Gerencia a través de los distintos departamentos que propondremos, específicamente técnicos de cada una, y uno de carácter administrativo, según hemos puntualizado.

Aquí también, y en lo que hace a funciones similares que cumplen sus correlativos en fábricas, sucursales, agencias o depósitos, integrarán verticalmente la información para elevarla a su gerente respectivo.

36.- Organigrama Ideal Propuesto para Empresas Descentralizadas

La Estructura Funcional, propuesta para una integración horizontal y vertical, en cuanto a la Preparación del Presupuesto y a su Control posterior, podría -objetivamente- materializarse a través del siguiente Organigrama tipo en el que se destacan las 3 zonas antes mencionadas, con una supuesta delegación de autoridad a distintos niveles:



6.- Queda, de esta manera, perfectamente expuesto, que en cada área centralizada y correlativamente en cada sucursal, fábrica o agencia, la etapa del Control -que consideramos básica a los efectos de las proyecciones futuras- se cumple a través de las funciones asignadas al Departamento Administrativo que en ellas actúa y que -según decíamos en el punto anterior- coordinará el Control con los demás departamentos administrativos, mediante la acción directiva del Departamento de Costos y Presupuestos.

De esta forma, la Programación y Preparación del Presupuesto se cumple de las dos maneras señaladas, es decir:

- a) Verticalmente, a través de la integración de datos provenientes de las informaciones vertidas por cada sucursal, fábrica o agencia a su respectiva área centralizada.
- b) Horizontalmente, a través de la integración de datos provenientes de las informaciones vertidas por las distintas áreas entre sí, que mediante reuniones deliberativas en Comités producirán el Presupuesto General, que servirá de base para la Proyección Futura de Resultados.

El trabajo final resultante del Comité de Presupuesto, será elevado a la Zona de Dirección para merecer la aprobación definitiva; es más, podrían sus miembros -de la zona de Dirección- participar de las reuniones deliberativas del Comité, con lo que ya tácitamente se habría logrado la aprobación de la Gerencia y Dirección General. Solo restaría aconsejar -a través de las conclusiones a que se arribe- las políticas adecuadas que deberá trazar el Directorio.

Entendemos, con lo expuesto, haber mostrado cual sería, en nuestra opinión, la organización básica y su estructura funcional en una empresa descentralizada; como se ajustaría a la Preparación del Presupuesto, en base a un Programa, pre-establecido, y como operaría la etapa del Control Presupuestario.

EL PRESUPUESTO Y LA INFLACION38.- Importancia de presupuestar en periodos de Inflación

Considerada la importancia del Presupuesto Integral de la Empresa como herramienta de conducción empresarial, es menester ubicar su contribución como técnica en periodos de distorsión monetaria, es decir, cuando no existe un equilibrio entre los medios de pago y los bienes y servicios que con ellos pueden adquirirse.

En general, puede afirmarse, que en épocas de inflación es cuando menos se justifica programar y presupuestar, por cuanto, existiendo variaciones en el poder adquisitivo de la moneda, el control del presupuesto sería utópico.

Respondemos -por el contrario- que acontece precisamente lo opuesto: "programar y presupuestar" en periodos de estabilidad no es más que estimar han de acontecer las expectativas proyectadas, con ligeras desviaciones; en cambio en época de inflación, este fenómeno es el que obliga al empresario a cuantificar por anticipado el margen de desvíos que inevitablemente ha de producirse.

El control presupuestario y consecuentemente el futuro presupuesto ha de prevenir irreversiblemente el factor inflacionario.

La teoría económica destaca como causas de la inflación:

- a) Monetarias: que engendran inflación monetaria;
- b) De Costos: que engendran inflación de costos.

El factor "tiempo" introduce la necesidad de "actualizar" el valor del dinero: ello se logra incorporando al peso (\$ 1.-) de futuro un plus de Interés, con lo que se obtendrá el valor del peso (\$ 1.-) de hoy.

Pero en una economía distorsionada por el factor inflacionario



rio, además es menester adicionarle el llamado "efecto de la inflación" o lo que es igual: "la tasa de inflación"

Es decir, en su expresión gráfica:

$$\begin{aligned} \$ 1.-(\text{de hoy}) &= \$ 1.-(\text{de futuro}) + \text{Interés (en base al tiempo)} \\ &+ \text{Tasa de Inflación (en base al efecto infla} \\ &\text{cionario).} \end{aligned}$$

La tasa de inflación tiene por misión "cuantificar la expectativa" en relación al deterioro que ha de sufrir la unidad monetaria.

Lo expresado en materia de intereses, que en períodos de inflación suelen elevarse exageradamente, ha de ser considerado en el sentido de que no deben llevar incorporados el "factor inflación": éste ha de cuantificarse por separado.

De esto se infiere que, al presupuestar en períodos inflacionarios, han de corregirse los valores, incorporando la denominada "tasa de inflación".

39.- Corrección de Estados Contables por pérdida del poder adquisitivo de la moneda

Precisamente, el deterioro del signo monetario, en época de inflación, exige la consiguiente corrección de los valores patrimoniales y de resultados. Es necesario practicar ajustes a los estados contables a fin de que sean fiel reflejo de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda.

Estos ajustes han de practicarse mediante el empleo de "índices" que expresen razonablemente tales variaciones.

Es evidente que la moneda, denominador común en la expresión de los valores contables, ha sido vulnerada por la inflación en la eficacia que cumple en la función monetaria.

///

Pero, merced a las correcciones, de que hablamos, es posible acercar el valor de origen al valor monetario de denominador uniforme. Ello no significa prescindir de la expresión del "costo histórico" o valor de origen -como decimos- sino precisamente ajustar dicho valor en función de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Es menester que la "tasa de inflación" de que hablabamos actue como factor correctivo: la elección del índice es, quizá, lo que pueda ser objeto de controversia pues ya pueden determinarse en base a "cotizaciones de monedas extranjeras" o bien en base al "nivel general de precios".

Coincidimos con el criterio sustentado últimamente por la comisión constituida a iniciativa de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires para expedirse sobre "Ajustes de Estados Contables en períodos de Inflación", en el sentido de descartar el criterio basado en determinar los índices, en función de los valores de cotización de monedas extranjeras, ya que éstas poseen sus propias variaciones distintas de las que expresan los precios internos.

En cambio el índice fijado en función del "nivel general de precios" es más real, de más rápida confección y comunmente más "actualizado", ya que se basa en fuentes accesibles permanentes: "Costo del nivel de vida", "Precios mayoristas", "Precios implícitos en el Producto Bruto Nacional".

El "Costo del nivel de vida" es quizá el más veraz, completo, actualizado y de rápida información.

El Presupuesto Integral, como Estado Proyectado de Resultados que es, la de incorporar a su confección la técnica de ajustar los valores a moneda constante, recurriendo, al índice que hemos expuesto, para lo cual, al confeccionarse, habrá de distinguirse, en primer lugar, los rubros patrimoniales monetarios o "no ajustables" y los no monetarios o "ajustables", y luego las cuentas de resultado que en su totalidad considera-

///

///

nos son "ajustables" ya que son expresión de hechos que acontecen antes del cierre del ejercicio, es decir están influenciados por una moneda de distinto valor adquisitivo a las "de cierre".

Conviene, asimismo, tener en cuenta la "capacidad que tienen ciertos bienes de ser portadores de valor"

40.- Presupuestación de Rubros Patrimoniales y de Resultado a "Moneda de Cierre"

Considerando lo dicho, pasamos a enunciar los distintos rubros patrimoniales y el criterio con que han de ser tomados para actualizar los valores a presupuestar:

1.- Activos Expuestos a la Inflación o Activos Monetarios

Son aquellos que "no poseen capacidad de ser portadores de valor", es decir, para encuadrarlos en la expresión arriba expuesta, diremos que son activos "No ajustables".

Están integrados por los rubros siguientes:

1.1 Disponibilidades:

No corresponde su ajuste al no ser previstas en "moneda de cierre", es decir en moneda actualizada. Si incluyeran disponibilidades en moneda extranjera, correspondería tomar el ajuste dado por el valor de cotización a la fecha del balance en que basamos el presupuesto futuro.

1.2 Créditos:

En igual forma que para las disponibilidades, en principio, no corresponde ajustarlos, salvo que estuvieran expresados en moneda extranjera, en cuyo caso se aplicaría idéntico criterio que para aquéllas.

No obstante, sugerimos la conveniencia de corregir este rubro Créditos, en forma adecuada, según las expec-

///

///

tativas de cobranzas que se den en la plaza.

2.- Activos no expuestos a la inflación o activos no monetarios

Son los que tienen "capacidad de ser portadores de valor", es decir, adecuándolos a la terminología que venimos empleando, se trata de Activos "ajustables".

Están integrados por los siguientes rubros:

2.1 Bienes de Cambio

Sugerimos su ajuste empleando, para presupuestar, el índice dado por el "nivel de precios" al cierre de ejercicio, corrigiendo previamente los valores contables según los valores de origen o cierre de ejercicio anterior, como corresponda.

El valor resultante habrá que adecuarlo al respectivo valor de mercado; en este caso a los "costos de reposición", o "valores netos de realización".

2.2 Inversiones

En igual forma corresponde ajustar las inversiones en Títulos, Acciones y Participaciones en otras empresas, descartando las partidas de acciones liberadas provenientes de dividendos en acciones, capitalización de reservas, revaluos, etc., adecuando finalmente sus valores a los de mercado.

Las inversiones en Inmuebles serán ajustadas en sus valores residuales y amortizaciones acumuladas, es decir, en sus valores de origen, teniendo en cuenta no modificar la vida útil de los bienes.

En cuanto a los Préstamos en pesos moneda nacional no pueden presupuestarse a valores corregidos, no así los en moneda extranjera, que podrán tomarse siguiendo el mismo criterio que las responsabilidades, es decir, al

///

///

valor de cotización, a la fecha de balance en que se basa la proyección presupuestaria.

2.3 Bienes de Uso

Estas inversiones serán presupuestadas ajustando sus valores originales, o sus costos corregidos anteriormente y amortizaciones acumuladas, teniendo presente no modificar la vida útil de los bienes.

La comparación con los valores de mercado surgirá de la adecuación con el de "utilización económica" del bien de que se trate.

2.4 Bienes Inmateriales

Se presupuestarán aplicando el índice de ajuste propuesto, adecuando los nuevos valores a los de mercado, según el tipo de bien.

2.5 Cargos Diferidos

Si se tratase de Gastos Anticipados, en general, "no deben ajustarse", exceptuándose aquéllos que involucren períodos muy extensos, en cuyo caso serán presupuestados a moneda corregida siguiendo la técnica ya expuesta. Otros Cargos Diferidos específicos, como son Gastos de Organización, de Primer Establecimiento, etc. serán ajustados presupuestariamente, por tratarse de inversiones amortizables a más de un año.

3.- Pasivos Vulnerables a la Inflación

Estos Pasivos comprenden aquellos rubros que, por alcanzar a Deudas contraídas en pesos moneda nacional, son afectadas directamente por la inflación y por el hecho de ser de carácter "monetario" revisten la condición de "no ajustables", con las excepciones que en cada caso pasamos a enunciar:

3.1 Deudas

Las contraídas en moneda nacional no serán ajustables

///



no así aquéllas no liquidables en moneda, en cuyo caso, dada la forma en que fueron comprometidas, podrán corregirse presupuestariamente siguiendo la técnica del índice y adecuando posteriormente su valor resultante al que corresponda de mercado según el bien de que se trate.

3.2 Provisiones

En igual forma que lo dicho para Deudas en, 3.1, se aplicará el criterio de ajustar o no los valores presupuestarios.

3.3 Previsiones

Corresponde seguir igual criterio que el sustentado en 3.1 al presupuestar Deudas.

3.4 Utilidades Diferidas y a Realizar en Ejercicios Futuros

En general, al ser presupuestadas, no deberán ajustarse, pues se trata de Beneficios ya devengados y que, dada su modalidad de percepción, se efectivizarán en próximos ejercicios.

Cabe aquí consignar la excepción al presupuestar Beneficios Diferidos si éstos se refirieran a Créditos en Bienes o en Moneda Extranjera, en cuyo caso serán ajustables según el criterio que corresponda.

4.- Pasivos no Vulnerables a la Inflación

Son aquéllos que, por alcanzar a Deudas a corto y largo plazo expresadas en moneda nacional pero pagaderas en relación con el valor de una estipulada en moneda extranjera (de valor estable), no son afectadas por el factor inflacionario. Por consiguiente, resultan sus rubros "ajustables" de acuerdo a la técnica que venimos exponiendo.

Comprenden los rubros ya vistos de Deudas, Provisiones y

CONCLUSIONES FINALES

El proceso que produce la conversión de la INFORMACION en ACTIVIDAD lo denominamos "PROCESO DE LA DECISION".

"Información, decisión y actividad", en ese orden, integran el ciclo continuo de relaciones que, a su vez, permite actuar al principio del "feed-back" para controlar la actividad desarrollada.

El éxito que ha de lograr la Alta Dirección depende del éxito de "la Decisión" y ésta no es sino el proceso adecuado por el cual la Información se convierte en Actividad.

Es menester, pues, asegurar la decisión; para ello se ha de contar con eficaz información y medios adecuados para trocársela en eficiente actividad.

Consideramos al Presupuesto Integral de la Empresa, "debidamente actualizado al medio económico local", es decir previendo las distorsiones monetarias, como la herramienta técnica de avanzada para el logro de los objetivos de la Alta Dirección.

La "toma de las decisiones" por directivos y ejecutivos para afianzar o modificar las políticas trazadas depende del "criterio de eficiencia", emergente de aquellos planes o programas valorizados.

Si se tiene en cuenta que tal "criterio de eficiencia" exige, en la hora actual, que los resultados sean "maximizados" con "recursos limitados", con que eventualmente pueden contarse, concluimos asegurando que se hace imprescindible el empleo de "técnicas de avanzada" como lo es el Presupuesto Integral de la Empresa.

Propugnamos, pues, en nuestra tesis, el empleo de estas Modernas Técnicas de Conducción Empresarial como "Sistema para el mejor logro de la Información y acertada toma de las decisiones"

///



Consecuentemente han de darse los medios necesarios, es decir una adecuada "organización y estructura funcional" que faciliten la formulación de planes a través del flujo de la información.

De la asimilación e identificación con estos principios, dependerá que el hombre de empresa de hoy, haga propicio el logro de la Rentabilidad de las Inversiones y por ende su estabilidad del propósito empresarial, que a él como a sus colaboradores los ha impulsado y los mueve en la gestión diaria.



BIBLIOGRAFIA

- Administración Financiera (Financial Management)
Robert W. Johnson - Ediciones Continental S.A. - Año 1963.
- Newman Williams: Administrative Action - Prentill Hall -
Englewood Cliffs N.York 1950 - Trad. Cast. Edic. Deusto 1962
Progr. Organiz. y Control.
- El Control Presupuestario - F. Jonio y G. Plaindoux
Ediciones Sagitario S.A. - Año 1962.
- Le Gestioni Commerciali - Aldo Amaduzzi, Paolo Casandro y
Nicola Tridenti - Parte Terza - Editrice Torinese - Año 1960.
- Principio de Organización Industrial.
Dexter Kimball - Edición 2a. - Año 1942 - Bs.As.
- Juan René Bach. - Rev. Ciencias Económicas, Abril - Año 1930.
- El Presupuesto en las Empresas Particulares - José Eduardo Spina
Cattela - Ediciones Arg. de Finanzas y Administración -
Año 1943 - Bs.As.
- La Técnica de la Programación Presupuestaria - Gonzalo Martínez
(Chile) Revista El Trimestre Económico - Año 1961.
- Eugenio P. Hagan - Selecc. Contable - Año I - Dic. 1951.
- Loeb Paul "El Presupuesto de la Empresa" Trad. del francés por
Marcelo Quirce Piqueras - 2a. Ed. Madrid (Aguilar 1964).
- R. B. Thibert: La Gestión de la Previsión y el Control de la Empresa - Traducción de Sebastian Besora y Alberto Gran Dosaiques, Ediciones Barcelona (Hispano Europea) Año 1960.
- Le Controle Budgetaire - Robert Satet, Paris 1936.



- ///
- Ernesto F. Plant - Financiación de la Industria - Gaceta Textil 1944.
 - A. de Michelis - Selección Contable - Vol.16, Nº 95 - Junio 1959.
 - Teoría del Planeamiento - Preston P. Le Bretón - Dale a Henning - Ediciones Herrero Hnos. - Año 1962.
 - La Gestión Financiera de las Empresas - Gastón Défossé - Edic. Ariel (Barcelona) 1962.
 - Gestión Financiera de la Empresa - F. Ferria Contín - Edic. Deusto S.A. - 1960.
 - A.W. Willismore: "Business Budgets and Budgetary Control" - London - Año 1936.
 - Luciano Ronchi: "El Control Económico y Financiero por la Alta Dirección" - Ediciones Deusto - Bilbao - Año 1965.
 - "Ajustes de Estados Contables para reflejar las Variaciones en el poder adquisitivo de la Moneda en períodos de Inflación". Informe de la Comisión Especial - Bolsa de Comercio de Buenos Aires - Año 1967.-