

# PRESUPUESTO MAESTRO

Mg. RICARDO BARRÓN ARAOZ

En la revista N° 8 de *Quipukamayoc*, editado por la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, publicamos algunas notas sobre el Presupuesto Empresarial, considerando como herramienta básica de gestión que sirva a la organización, para elaborar su estado previsional formulando las metas y objetivos que se ha trazado; de este modo, disciplinarse en cuanto a gastos operativos y financieros frente a los posibles ingresos previstos que finalmente, deberá traducirse en la obtención de beneficios de acuerdo a una planeación coherente.

En dicha publicación, abordamos sobre la conceptualización del presupuesto en forma amplia y detallada; así como los objetivos, características y ventajas de formulación y aplicación del presupuesto. De la misma manera, se enumeró algunas limitaciones que dificultan su adecuada aplicación para alcanzar las metas que se ha propuesto la Alta Dirección.

En nuestro propósito de seguir investigando sobre este importante instrumento empresarial, ampliamos esta vez, concretamente, sobre el Presupuesto Maestro; con el compromiso de seguir escribiendo en las próximas ediciones de nuestra revista sobre otras clases de presupuestos, como el presupuesto flexible, presupuesto rígido, el presupuesto de base cero, que muchas empresas grandes como la Telefonía del Perú están empleando.

## PRESUPUESTO MAESTRO

**Concepto.-** El presupuesto maestro consiste en la agrupación de todas aquellas líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas, en las distintas actividades de la empresa.

El presupuesto maestro termina con la presentación de los estados previsionales, que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas.

La mayoría de las empresas basan su sistema presupuestario en la previsión de la cifra de ventas; sin embargo, en situaciones especiales los factores condicionales del sistema empresarial pueden ser otros, tales como: capacidad de producción, materias primas, especialización del personal, etc.

Por ejemplo, cuando se prevé que el mercado puede absorber toda la producción el factor que determina el nivel de producción es la capacidad máxima de producción de las instalaciones. Otro ejemplo, si la producción depende del aprovechamiento de determinados recursos naturales o de la utilización de materiales, que pueden utilizarse de manera limitada en ciertas cantidades, los factores limitativos serán la cantidad y la composición de las materias primas suministrables.

La especialización del personal podrá representar, en situaciones especiales, otro factor condicionante.

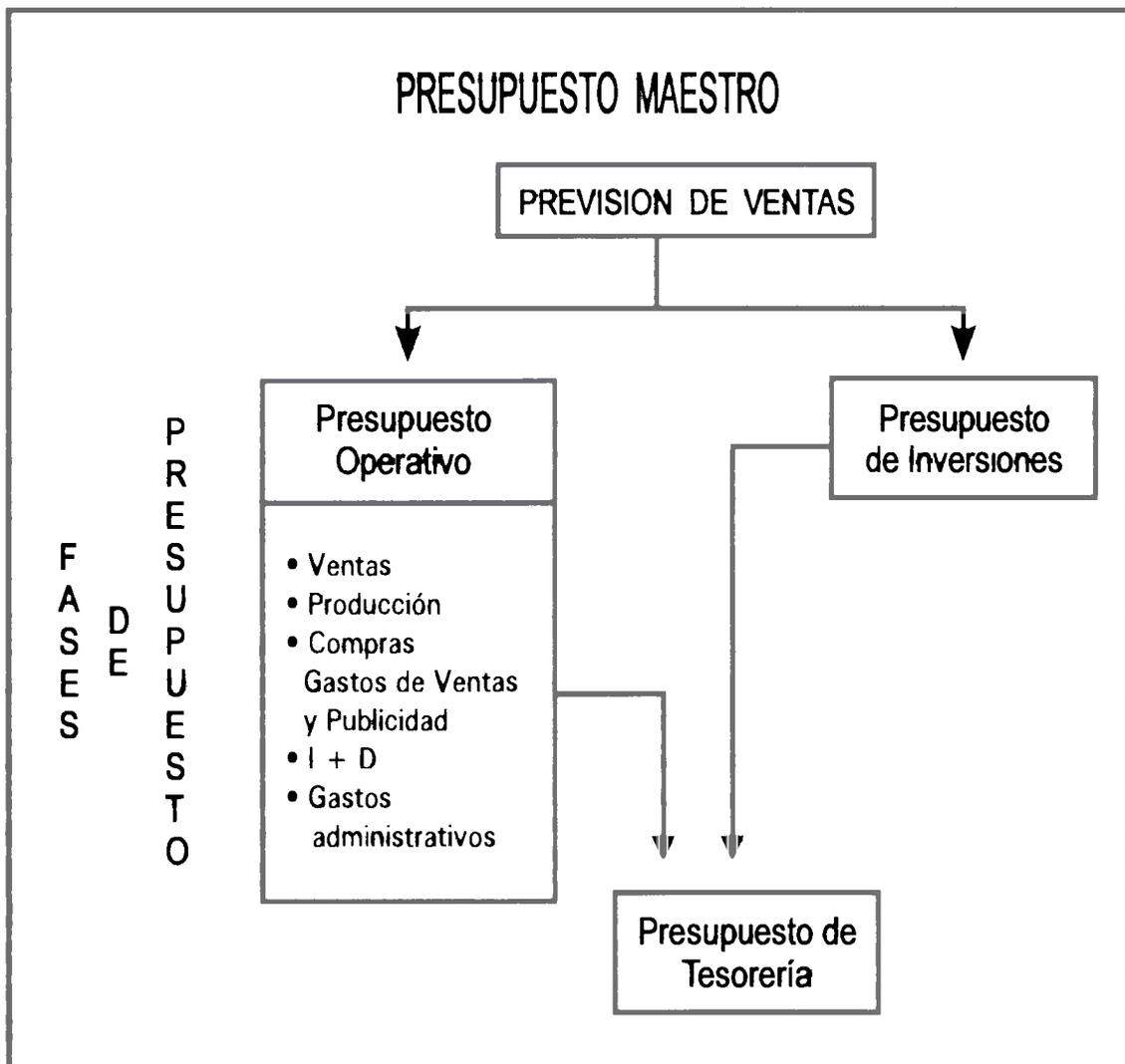
En todos estos casos, en lugar de comenzar el proceso de presupuestación con el volumen previsto de ventas, deberá comenzar con la estimación del factor que se ha tomado como base.

En la estimación inicial de las ventas, la gerencia debe tener en cuenta muchas decisiones claves tales como: la fijación de

precios, líneas de producto, programación de la producción, gastos de capital, investigación y desarrollo, etc. Para poder llegar a los estados financieros previsible, deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar “presupuesto intermedio”, que en el caso de ser la cifra de ventas, la variable condicionante pueda agruparse en dos grandes áreas:

Los elementos que integran estos presupuestos operativos son:

- \* Presupuesto de ventas
- \* Presupuesto de producción
- \* Presupuesto de compras
- \* Presupuesto de gastos de ventas
- \* Presupuesto de publicidad
- \* Presupuesto de I + D
- \* Presupuesto de administración



**1.- Presupuestos Operativos.-** Hacen referencia al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión, los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), en algunos casos pueden referenciarse en trimestres, semestres, etc.

Los datos contenidos en estos presupuestos singulares permitirán la cuenta de resultados previsional.

**2.- Presupuesto de Inversión.-** Viene a cuantificar las necesidades en bienes de

capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

Todas las áreas de las empresas deben formular sus requerimientos de incorporación de bienes de activo fijo para el año presupuestario considerado; es, a la alta dirección que le compete tomar decisiones de inversiones, destinadas a renovación de bienes de equipo, inversiones con carácter de expansión o modernización o de innovación, exigidos por la modernidad; por otro lado, las llamadas inversiones estratégicas, cuyo objetivo es la reducción de riesgos para la empresa, resultantes del progreso técnico y de la agresividad de la competencia que puede ser en forma defensiva a fin de mantener la posición conseguida u ofensiva buscando un mayor posicionamiento, y finalmente de carácter social para intentar mayor bienestar del personal en el trabajo y en sus relaciones con la empresa.

En lo que respecta a la renovación, expansión y modernización, el objetivo es sustituir a aquellas máquinas envejecidas, antieconómicas o ya en desuso. El desgaste de la maquinaria no sólo por el envejecimiento físico; sino funcional, porque ya no responde a las exigencias del momento por el inevitable progreso tecnológico imperante.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería (caja), para formular al final del proceso el balance de situación previsional.

A continuación, desarrollamos algunos elementos que integran el presupuesto operativo:

### **1.- Presupuesto de ventas o ingresos.-**

Los planes de venta, tanto a corto como a largo plazo, deben desarrollarse teniendo en cuenta la planificación total de la empresa, es decir, el plan de ventas táctico (a un año) se inscribe dentro del plan estratégico de ventas (largo plazo).

Hacer un pronóstico de ventas es un problema fundamental, para lo cual se requiere definitivamente una adecuada formulación presupuestaria. Para este fin es preciso establecer una previsión de ventas y el método que nos permitirá su realización. Las técnicas de carácter empírico, económico y estadístico facilitan prever las ventas en cantidad y valor, teniendo en cuenta factores que interna como externamente, condicionan la marcha de la empresa; por otra parte, para un buen plan de ventas es indispensable una ordenada recopilación, clasificación y evaluación de datos históricos y en algunos casos el respectivo estudio de mercado, realizado mediante la encuesta a los posibles demandantes de nuestro producto o servicio.

Los elementos del proceso de planificación total de ventas, son los siguientes:

1)- Fijación de las bases, tomar decisiones teóricas - analíticas sobre:

- Objetivos de la empresa
- Las estrategias de la empresa
- La previsión de ventas
- Las variables externas e internas que actúan sobre ventas

2)- Construcción de planes y desarrollo de metas concretas: Los planes expresan los compromisos cuantitativos de recursos necesarios para alcanzar un volumen de negocio.

### ***Factores determinantes de la previsión de ventas***

**a) Políticas generales de fijación de precios.**- Las variables de precio de venta planeados, y el volumen de ventas esperado son interdependientes y obligan a los administradores a:

- Realizar estimaciones sobre las variaciones de la curva de demanda de los clientes; es decir, estudiar en qué medida varía el volumen de ventas con los diferentes precios de venta.

- Realizar estimaciones sobre las variaciones de la curva de costos unitarios, en relación con el nivel de producción. La estrategia de precios está condicionada por las relaciones :

Costo - Volumen - Beneficio

**b) Alternativas sobre línea de producción.**- La decisión sobre el número y variedad de productos que se venderán, tanto a largo plazo como a corto plazo, es imprescindible en cualquier planificación de ventas; así tenemos por ejemplo, el cambio rápido en la oferta de productos nuevos, el ciclo de vida, los costos de los productos, las exigencias de mayor calidad por los clientes, etc., determinará la planificación cuidadosa. Desde luego, hacer hincapié que el objetivo de la planificación de ventas, debe ser la maximización de beneficios.

### ***Técnicas de Previsión de ventas***

Las técnicas de previsión de ventas usadas mayormente son:

**a) Las técnicas cualitativas.**- Fundamentalmente consiste en transformar juicios subjetivos de los conocedores del negocio en estimaciones cuantitativas.

Ejemplo: los vendedores que conocen el territorio, a los clientes, las condiciones del mercado, la competencia es un área particular o línea de productos específicos.

Por su parte, el analista de mercados es un experto, puesto que evalúa los factores que tienen que ver con los mercados y los productos que la empresa pretende comercializar durante el período presupuestario.

**b) Modelos matemáticos** - Basados en técnicas estadísticas que a su vez pueden ser:

\* Modelos econométricos, expresa matemáticamente las relaciones existentes entre las ventas y un conjunto de variables y que tienen una relación de dependencia (datos macroeconómicos, inversiones, publicidad, etc.).

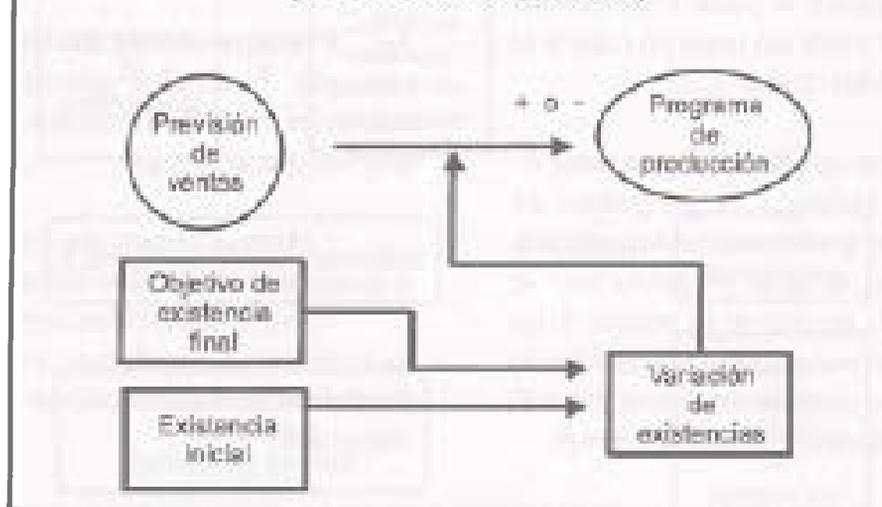
Se utiliza este modelo cuando se dispone de datos históricos, y es un método para estimaciones a largo plazo.

\* Modelo de series temporales, se basa en la suposición de que los diversos componentes que incidieron en los modelos anteriores de ventas pueden utilizarse para predecir los volúmenes futuros de ventas.

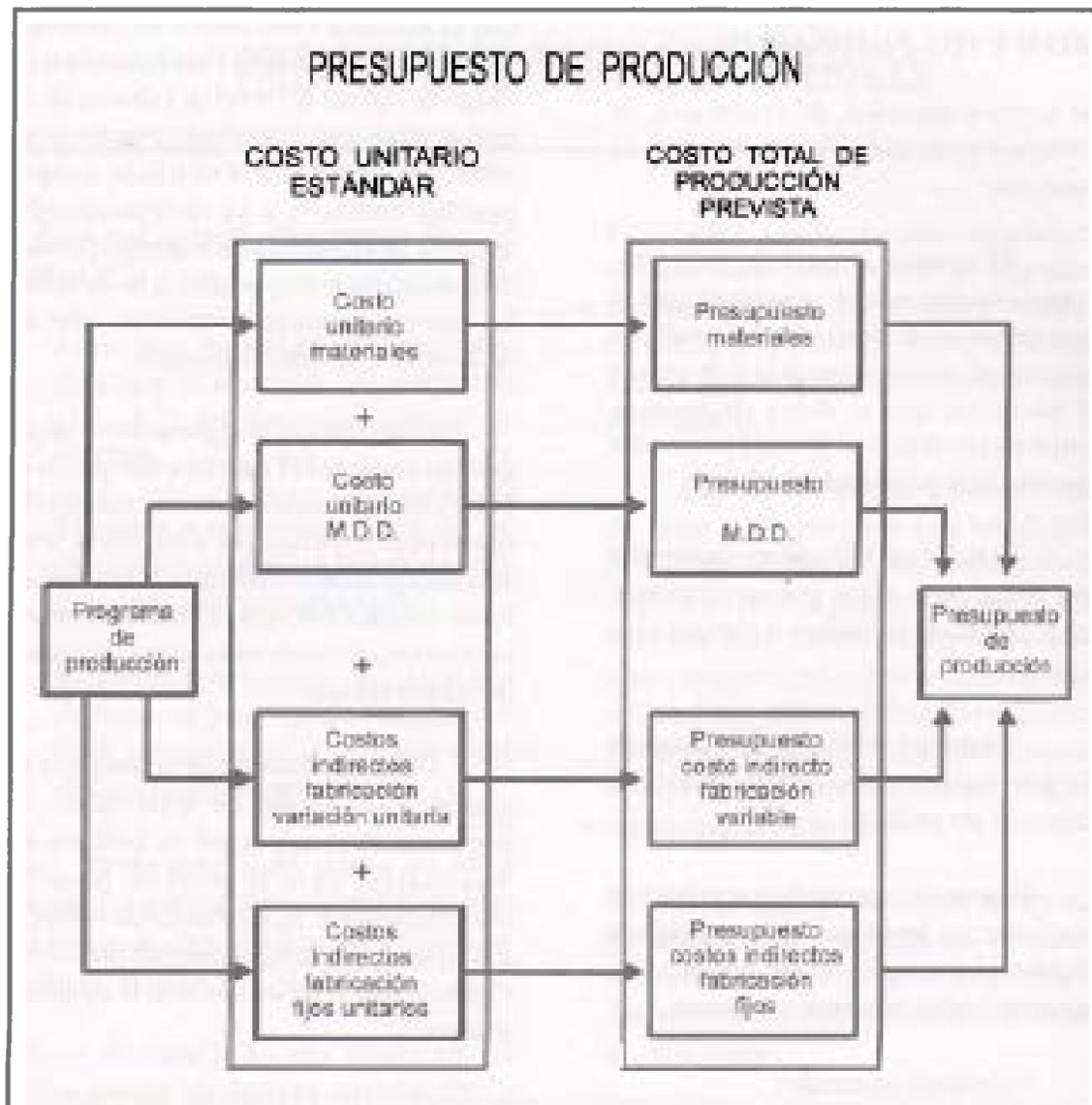
Con la utilización de estos métodos implícitamente se está suponiendo que las ventas van a seguir el mismo comportamiento que en el pasado, por lo que las previsiones realizadas con estos modelos son válidos en tanto y cuanto no se produzcan rápidos cambios de tendencia.

**2.- Presupuesto de producción.**- Una vez determinada la previsión de ventas se elaborará el presupuesto de producción, para lo cual previamente deberá determinarse el programa o volumen de producción previsto.

### ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN (EN UNIDADES FÍSICAS)



### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN



No se puede fijar un programa de producción ignorando las posibilidades de comercialización ni se puede establecer los objetivos de venta sin tener en cuenta el potencial de fabricación.

Una vez aprobado el programa de ventas, se formula el programa de producción, teniendo en cuenta la política de gestión de existencias de productos se adecúan en la medida de lo posible a las exigencias del mencionado programa en lo que respecta a unidades a fabricar, calidad, gama de productos y plazos de entrega.

### ***PROGRAMA DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS***

En la programación de inventario de productos terminados se ha de tener en cuenta que:

- El inventario final de productos terminados previsto se ve afectado por el futuro potencial de ventas de cada producto. La estrategia será disminuir la elaboración de productos que se desea reemplazar, porque está en descenso su venta y aumentar aquellos cuya venta está en ascenso.

- El volumen de inventario puede estar limitado a corto plazo por restricciones, como tamaño de almacén y la capacidad de la planta.

- Se deberá mantener el volumen de almacén mínimo pero suficiente a fin de garantizar los pedidos.

Una vez determinado y aprobado el programa de producción se procede a obtener el presupuesto de producción, integrado por los siguientes elementos:

\* Costo de materiales

\* Costo de mano de obra directa

\* Costo indirecto de fabricación.

**3.- Presupuesto de materiales.-** El concepto materiales, constituido como cualquier tipo de elemento (material) tangible, que incluye a:

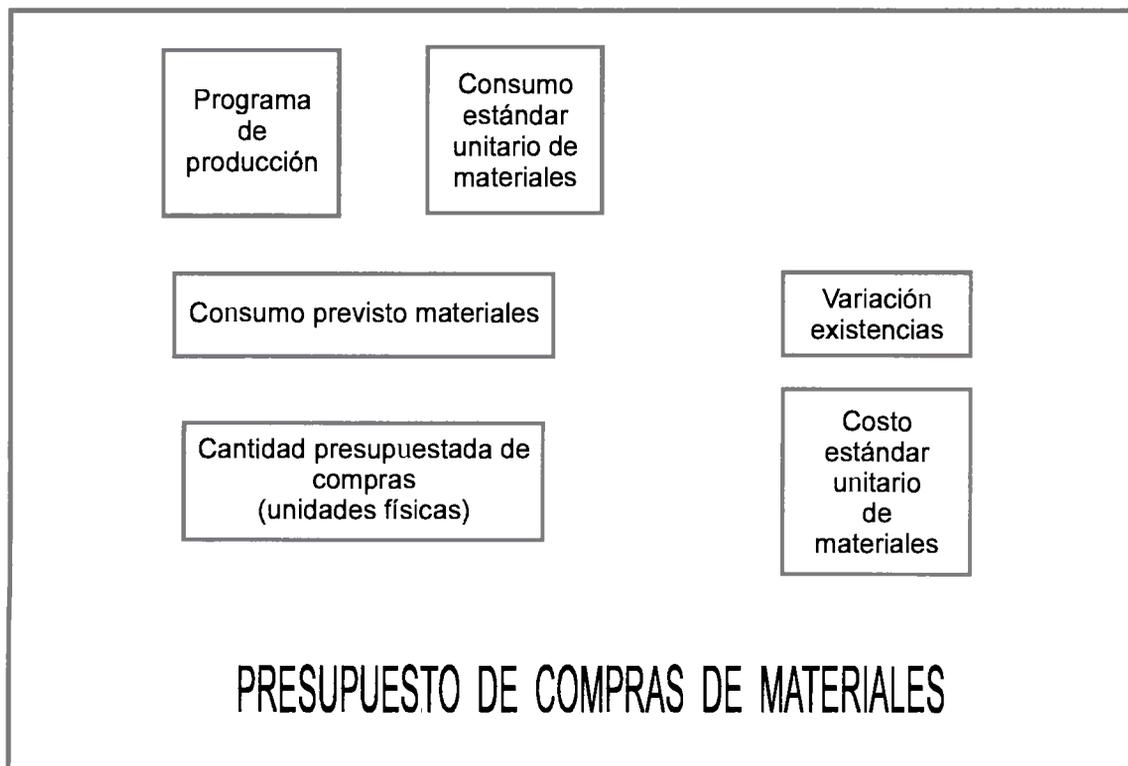
\* Materias primas, que físicamente se convierten en el producto terminado.

\* Otros, como embalajes y materias auxiliares que podemos calificar de accesorios, aun cuando su valor pueda ser importante.

Para conseguir una adecuada programación de existencias, recomienda que el almacén debe existir un volumen suficiente de materiales para minimizar el riesgo de ruptura del nivel de existencias; si esto se produjera, impactaría directamente sobre la producción. Por otro lado, aunque parezca contraria a la recomendación anterior, la existencia de materias primas debe reducirse lo más posible, a fin de evitar los enormes gastos en el mantenimiento de un inventario sobredimensionado.

La aplicación de algunas técnicas de gestión como la JIT ( junta a tiempo), o la MRP (planificación de las necesidades de materiales), permitirá establecer una adecuada gestión de inventario, que adecuará los niveles de existencias a los estrictamente necesarios, minimizando a su vez los costos de mantenimiento.

Una vez definido el volumen o la cantidad requerida de materiales, se elaborará el presupuesto de compra de materiales, para lo cual se hace la cuantificación de las cantidades de compra, a las que se aplicarán los precios previstos. Gráficamente representamos de la siguiente manera:



*¿ Para qué sirve el presupuesto de compras?*

1. Permite establecer un programa detallado de compras, que asegure la entrega de los materiales cuando se precisen.
2. Conduce a la determinación de las cantidades mínimas y máximas, que deben mantenerse en existencia.
3. Establecer un mecanismo para que el área de tesorería (caja) pueda conocer con anticipación las necesidades del departamento de compras.

**4.- Presupuesto de mano de obra directa.-** La preparación de un presupuesto de mano de obra nos permite diferenciar entre la M.O.D. y la M.O.I.

Mano de obra indirecta estará en el presupuesto de costos indirectos de

fabricación. Las necesidades de mano de obra son fijadas generalmente por ingenieros en base a estudios de métodos y tiempos; es decir, el establecimiento del tiempo necesario para la obtención de una unidad de producto.

Una vez conocida la cantidad de mano de obra necesaria para la unidad de producto, se puede determinar horas necesarias para la producción prevista, lo que permitirá establecer con anticipación el tipo y número de empleados que van a ser necesarios, y el momento que se requerirá. Las horas de trabajo y número de hombres, se expresa en valores monetarios. La representación gráfica sería:

**5.- Presupuesto de costos indirectos de fabricación.-** Para elaborar los costos indirectos de fabricación, previamente se determina los presupuestos de cada centro de producción.

Los presupuestos de cada centro se elabora siguiendo los pasos que se detallan:

1. Determinación de los costos asignables al centro
2. Reclasificación de los costos en fijos y variables
3. Fijación del volumen de actividad.
4. Establecimiento del volumen global del centro

Es indispensable determinar los costos

fijos y costos variables asignados a cada centro, se debe estimar el nivel de actividad que se va a alcanzar en dicho centro, basándose en el programa de producción fijada.

En los próximos números de esta revista de investigación *Quipukamayoc* se desarrollará los demás componentes del presupuesto maestro.

