

a.3) Flexibilidad tanto en Producción como en Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios; periódicamente, para buscar los menores costos y las mayores utilidades, considerando:

- Las políticas de inventarios.
- Las necesidades de ventas.
- La capacidad productiva.
- Y otros fenómenos aleatorios, como períodos vacacionales, tendencias cíclicas de las ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etc.

Claro que esto último es complejo, para ello existen técnicas y métodos matemáticos, desde simples hasta sofisticados, que de momento no viene al caso ejemplificar.

Hasta este instante, sólo se han tratado ejemplos de producción terminada; la producción en proceso sigue los mismos lineamientos:

EJEMPLO

	Us.	
Presupuesto de Ventas	X	
(+) Inventario Final de Productos Terminados	X	
(-) Inventario Inicial de Productos Term.	X	X
(=) Presupuesto de Prod. Terminados	—	X
(+) Inventario Final de Prod. en Proceso (Equivalente)	X	
(-) Inventario Inicial de Producción en Proceso (Producción Equivalente)	X	X
(=) Presupuesto Total Equivalente de Producción	—	X

Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensualmente, bimestralmente, etc., para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.

El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja con cierto desahogo las ventas mínimas mensuales.

En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Ordenes de Trabajo, las empresas acostumbran ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.

b) Segunda, en valores, procede ahora hacer una cuantificación pecuniaria, con la del calendario de producción en unidades, con la cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitarios por lo que con sólo multiplicar se conoce el costo de producción; pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces es necesaria la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo antes necesario hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

Para la obtención de los gastos constantes, se tienen los datos de ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el período presupuestado, como pueden ser aumentos de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etc.

Con referencia a los gastos variables, igualmente existe la base de los datos de períodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten el período presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

C) PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes el presupuesto de materiales, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras, así, se tendría:

Presupuesto de requerimiento de:

Producción.	1.100,000 Us.	
Inventario Final Deseable	<u>300,000 Us.</u>	1.400,000 Us.
(-) Inventario Inicial		<u>250,000 Us.</u>

REQUERIMIENTO DE COMPRAS 1.150,000 Us.

Obtenidas las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

2. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCION (GASTOS DE VENTA)

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo tanto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasificarían los conceptos en constantes (fijos y regulados) y variables (en relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiere incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los gastos de venta.

A) PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. La publicidad será más efectiva cuanto más individual, específica, y diferente sea.

a) Utilidad de la Publicidad

La publicidad es uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.

b) Elaboración del Presupuesto

Para la preparación del Presupuesto de Publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos, pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, objetivos a alcanzar, básicamente.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña así como a los medios publicitario y financiero, e igualmente del beneficio que se piensa tener. Lo anterior se hace con ayuda de una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y cómo se va a ir ejerciendo, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

c) El Presupuesto de Publicidad y la Mercadotecnia

La influencia de la mercadotecnia en el presupuesto de publicidad es grande, ya que la publicidad es una parte de la primera, por lo que se hace necesario establecer un programa general de mercadotecnia, en virtud de que ésta empieza su planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizando la investigación de mercados, la publicidad, la venta

directa, y la promoción de ventas.

3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etc.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

NOTA: Como se observa, aparentemente faltó de considerar lo que tradicionalmente se ha conocido como Gastos Financieros, pero no es así, ya que los gastos financieros que corresponden al Costo de Producción, están incluidos ahí; igualmente aconteció con los gastos financieros de distribución, están integrados a los Gastos de Venta, y los restantes gastos financieros se registran en Gastos de Administración, todo ello obedeciendo a la Teoría de Conjuntos, puesto que de acuerdo con lo tradicional, los Costos de Producción, Distribución y Administración, estaban incompletos, ya que les faltaban sus gastos financieros respectivos.

4. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

5. PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc.; así como, las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación.

Dicho presupuesto tendría la siguiente forma en su presentación.

Compañía "X", S.A.

PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

UTILIDADES	PARCIAL	TOTAL
Utilidad de ejercicios anteriores pendientes de aplicación	\$ _____	
Utilidad del ejercicio, presupuesta	\$ _____	
UTILIDADES APLICABLES PRESUPUESTAS		\$ _____
APLICACION		
Reserva legal presupuesta	\$ _____	
Participación a los trabajadores presupuesta	\$ _____	
Aplicaciones específicas presupuestas	\$ _____	
Dividendos presupuestos	\$ _____	
APLICACION PRESUPUESTA		\$ _____

6. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO, PRESUPUESTADO POR EL EJERCICIO.....

CONCEPTO	MESES												TOTAL	
	E.	F.	M.	A.	M.	JN.	JL.	A.	S.	O.	N.	D.		
Inventario Inicial de Productos Terminados.														
MAS: Costo de Producción, presupuesto														
SUMAS:														
MENOS: Inventario Final de Productos Terminados, presupuesto.														
COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO, PRESUPUESTO.														

7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MAS DE UN AÑO.

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas en función del plan de operación a corto y a largo plazo, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etc.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc.; época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Tal estudio deberá comprender el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los Derechos a Más de un Año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc.; la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, política de precios y restricciones; la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.

Otros aspectos que deben considerarse, derivados del estudio anterior, son principalmente, el monto de la inversión, en cuanto que ésta no debe afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación, que estructuran a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volumen de operaciones, y resultados proyectados; la adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de políticas de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etc.

V. PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el Costo de Producción, presupuestado.

Con los datos anteriores se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados y el presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido,