



Introducción

Aunque es verdad que el futuro siempre es incierto, hay muchas maneras de reducir la incertidumbre. Y no se trata de adivinar o lanzar suposiciones sin fundamento: la experiencia enseña, y con ella es posible conocer lo que muy probablemente sucederá, lo mismo en la vida cotidiana que en los negocios. Precisamente por eso, los presupuestos se convierten en una herramienta invaluable.

Mediante la presupuestación podrás averiguar "cuál será tu ganancia". Ello te va a brindar dos grandes beneficios:

- Saber de antemano qué compromisos podrías llegar a contraer.
- Motivar a tu empresa hacia el logro de un objetivo real y posible.

Averigua cuál será tu ganancia

Un presupuesto de operación está formado de otros presupuestos como son: ventas, producción, materia prima y compras, mano de obra, costos de fabricación y gastos de operación. Sin embargo, hay que aclarar que ciertos presupuestos se hacen según el giro de cada empresa. Por ejemplo, si una empresa se dedica al comercio, no necesita hacer presupuestos de producción o de costos de fabricación pues no está fabricando nada. Entonces, sólo se necesitaría presupuestar las ventas, el costo de los artículos que se venden y los gastos de operación. Asimismo, una empresa que presta un servicio, solamente hará presupuestos de ventas, de costo de los servicios prestados y de gastos de operación.

Presupuesto de ventas

Normalmente, lo primero que se planea son los ingresos o ventas, ya que la producción, compras y gastos de operación, dependerán del volumen de ventas que se espera.

Pasos para elaborar un presupuesto de ventas

Para empezar, hay que hacer un pronóstico de ventas, que normalmente se basa en la experiencia pasada y en una estimación de hechos económicos futuros. Podemos decir que un presupuesto de ventas se obtiene al multiplicar el precio de venta por la cantidad que se espera vender.

Debes tener presente también, que las ventas están limitadas por la capacidad productiva de tu empresa y por la demanda de tus productos. Puede presentarse mucha demanda para un libro de arquitectura, por ejemplo, pero que no haya posibilidades de fabricarlo a un costo aceptable, o que, al contrario, se pueda hacer ese libro pero que no exista demanda: en los dos casos, habría que olvidarse de la idea de editarlo.

Otro aspecto importante que debes considerar son las devoluciones o que algunos clientes nunca te paguen.

Presupuesto de producción

Antes de explicar cómo se desarrolla un presupuesto de producción, es importante recordar que este presupuesto solamente se aplica en empresas que se dedican a la producción.

Pasos para elaborar un presupuesto de producción



Una vez que tienes listo y aprobado el presupuesto de ventas, planeas la producción. En el caso de la empresa que fabrica el libro de recetas del ejemplo, debido a que no fabrica productos perecederos, puede contar con un cierto número de unidades en el inventario o almacén, lo que hace que el plan sea más flexible; esto no funciona igual cuando se trata de artículos perecederos, que no pueden ser guardados y tendrán que fabricarse aproximadamente en el mismo momento en que van a ser vendidos.

El primer paso es determinar el inventario final deseado. Aquí llegamos a un punto muy importante, que son los inventarios. En empresas cuya producción es constante, los inventarios aumentan cuando el volumen de ventas baja; esto no es bueno porque resulta entonces que estás invirtiendo en inventarios, en vez de hacer otras inversiones con mayor rendimiento. Por el contrario, si las ventas aumentan, los inventarios pueden agotarse y correrías el riesgo de no poder hacer frente a la demanda.

Esto se controla fijando máximos y mínimos; es decir, estableciendo cuánto es lo más que te conviene tener en almacén y cuánto lo menos. Para decidir cuántos ejemplares o productos vas a producir, debes tomar en cuenta las ventas esperadas, el inventario final deseado y tus inventarios actuales o iniciales; de esta manera, el presupuesto de producción es igual al pronóstico de ventas más el inventario final deseado y menos el inventario inicial o actual.

Para conocer cuál es el costo de producir las unidades presupuestadas, necesitas tomar en cuenta que este costo estará formado por el costo de la materia prima que se utiliza en cada unidad producida, más el costo de la mano de obra y los costos de fabricación aplicados a cada una.

Presupuesto de materia prima y compras

Recuerda que la cantidad de materia prima se puede estimar de acuerdo con la experiencia o bien con base en estándares. Dichos estándares te dicen la cantidad de materia prima que debes utilizar para producir un artículo en condiciones óptimas y considerando un cierto margen de desperdicio normal. Así, el presupuesto de materia prima se obtiene entonces de multiplicar las unidades que vas a producir por la cantidad estimada de materia prima que lleva cada unidad.

Los beneficios que brinda un presupuesto son muy importantes, porque con él es posible saber cuánta materia prima necesitas, evitando tener que parar la producción por falta de abastecimiento. Igualmente, te permite solicitar varias cotizaciones y comprar a los mejores precios; además, te ayuda también a determinar niveles adecuados de inventarios para cada materia prima.

Una vez que sabes cuánta materia prima vas a necesitar, entonces puedes planear las compras, pero considerando que, al igual que la producción, las compras se planean de acuerdo con los inventarios. Es decir, que debes definir también inventarios máximos y mínimos para cada material. Por lo tanto, la fórmula es muy similar a la del presupuesto de producción: a la materia prima que se va a utilizar se suma el inventario final deseado y se resta el inventario inicial.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales, el último paso es multiplicarla por el precio al cual la vas a adquirir. Para ello, debes pedir diversas cotizaciones, de tal forma que te sea posible comprar los materiales a un precio razonable. Este precio se proyectará según los aumentos que esperas que sufran durante el periodo presupuestal. Es importante, además, que este precio incluya costos



tales como fletes, manejo de mercancía, etc., para poder determinar el costo real de compra.

Presupuesto de mano de obra

El presupuesto de mano de obra es de gran utilidad, pues con él puedes saber exactamente la gente que necesitas para producir lo planeado, de manera que puedas prever si vas a necesitar más recursos humanos o si es suficiente con el personal actual.

Igualmente, los planes de contratación deben estar coordinados con los planes de producción, de manera que no se contrate más gente de la que se necesita.

Para obtener un presupuesto de mano de obra es necesario multiplicar el costo de la mano de obra por el número de horas que son necesarias para la producción.

No debes olvidar que vacaciones, seguros o gratificaciones forman parte del costo de la mano de obra. Por lo tanto, tendrás que considerarlos para obtener un presupuesto más realista.

Presupuesto de costos indirectos de producción

Este es el último paso para poder obtener el costo total de los productos por fabricar y consiste en calcular aquellos costos que habrá que absorber, además de los de materia prima y mano de obra, tales como los costos de luz, y mantenimiento.

Para muchas empresas este presupuesto es una buena oportunidad para economizar costos, debido a que a menudo la materia prima y la mano de obra están determinadas por factores fuera del control de la empresa, como precios de materia prima de una determinada calidad, contratos laborales, etcétera.

El presupuesto de costos de producción es igual a la estimación que puede esperarse de ellos para el periodo que se está presupuestando. Es decir, se integra por todos aquellos costos que esperas tener en el periodo.

Para economizar costos, debes hacer presupuestos relativamente estrictos y tratar así de controlar los costos de fabricación; sin embargo, si parece que surgirán variaciones a pesar de los esfuerzos que se hagan por cumplirlo, éstas deberán incluirse en tu presupuesto, de manera que todos los costos puedan anticiparse antes de que surjan. Un presupuesto falsamente optimista te puede crear dificultades en otras áreas de la planeación como en el presupuesto de efectivo.

Llegados a este momento, es necesario considerar que ciertos costos son influenciados por las horas de mano de obra, los costos de materia prima, las horas- máquina que utilices, etc., por lo que será necesario separarlos en costos fijos y variables, de tal forma que los variables deben adaptarse en caso de que haya cambios en la información que los afecte.

Presupuesto de gastos de operación

El último paso que debes dar para tener listo un presupuesto de operación es presupuestar los gastos que tendrás que hacer para manejar la empresa, que son los gastos de venta y los gastos de administración. Algunos son muy fáciles de considerar, como los gastos fijos; es decir, sueldos, luz, agua, depreciaciones. Sin embargo, hay



otros que no son tan predecibles, como la promoción o publicidad, o gastos de flete, que dependen de las ventas, pero también de otros factores, por ejemplo: los gastos de flete pueden variar conforme al destino de los productos y a los acuerdos convenidos con los clientes. Los gastos de promoción o publicidad se hacen a menudo sobre una base de asignación de la cantidad que va a ser gastada, etc., y esto debes tomarlo en cuenta.

Los gastos generales y de administración no tienen tanto que ver con las ventas, ya que son relativamente fijos, aunque algunos sí dependerán de lo mucho o poco que vendas. Por ejemplo: papelería, luz, entre otros.

Estado de resultados presupuestado

El resumen de todos los presupuestos antes vistos no es más que el Estado de Resultados presupuestado que, como sabemos, es el que te va a permitir saber cuál será tu ganancia. Solamente hay que considerar un último punto: que el Estado de Resultados va a variar un poco dependiendo del giro de cada empresa. No es lo mismo que hablemos de un negocio industrial que de uno comercial o de servicio. La diferencia está, básicamente, en el cálculo del costo de ventas.