

La planeación y el presupuesto maestro

PRESUPUESTO DE OPERACIONES

OBJETIVO GENERAL DEL TEMA DE PRESUPUESTOS:

Capacitar al estudiante para comprender y analizar el papel que desempeñan los presupuestos dentro de la planeación estratégica de las empresas, así como su naturaleza, ventajas, limitaciones y mecanismos de elaboración. También analizará el presupuesto de efectivo y los diferentes métodos para elaborarlo.

Al terminar de ver este tema, el alumno deberá ser capaz de:

- **Explicar el modelo de planeación estratégica.**
- **Comentar cada una de las etapas del modelo de planeación estratégica.**
- **Explicar qué son la planeación estratégica y la planeación operativa, y mencionar dos diferencias entre ambas.**
- **Explicar en qué consisten el proceso y el contenido en la planeación.**
- **Explicar por qué la parte no estructurada de la planeación es importante ante la globalización.**
- **Explicar el papel que desempeñan los presupuestos en la planeación estratégica.**
- **Definir qué es un presupuesto y explicar sus partes.**
- **Explicar cinco ventajas que brinda el presupuesto.**
- **Exponer tres limitaciones del presupuesto.**
- **Aplicar la diferencia entre estándares y presupuestos.**
- **Explicar todos los pasos del proceso administrativo para elaborar un presupuesto maestro.**

- **Desarrollar el presupuesto de venta mediante la utilización de los datos de precio, niveles de demanda y tipo de líneas; el de producción, dados los niveles de inventario de artículos terminados, demanda y estándares físicos de cada uno de los elementos del costo; el de requisitos de materia prima, a partir de la producción presupuestada en la fase anterior; el de compra de materiales, dados los niveles de materia prima deseados; el de mano de obra, dados los estándares físicos y el costo de mano de obra; el de gastos indirectos de fabricación, dado un nivel de actividad específico.**
- **Elaborar estados financieros presupuestados a partir de la información obtenida al cumplir el objetivo anterior, y que estén acordes con los lineamientos de la reexpresión.**
- **Explicar la diferencia entre presupuesto fijo y presupuesto flexible, y señalar tres ventajas de este último.**
- **Explicar dos motivos por los cuales es importante el presupuesto de efectivo para llevar a cabo la planeación de una empresa.**
- **Enumerar cinco objetivos del presupuesto de efectivo.**
- **Explicar tres razones por las cuales las empresas deben tener efectivo.**
- **Explicar tres métodos para determinar si está bien administrada la inversión en efectivo.**
- **Elaborar el presupuesto de efectivo utilizando el método de entradas y salidas, dados los conceptos que originarán desembolsos y entradas de efectivo.**
- **Elaborar el presupuesto de efectivo utilizando el método del balance proyectado, dados los estados financieros del año anterior, el estado de resultados presupuestado, las políticas de inventarios, la cartera y la información adicional de entradas y salidas especiales.**
- **Elaborar el presupuesto de efectivo utilizando el método del estado de resultados presupuestado, a partir de los estados financieros del año anterior, de políticas de cartera, inventarios, cambios en el capital de trabajo, activos no circulantes, pasivo y capital contable.**

- **Explicar el proceso para incluir el presupuesto de adiciones de activos no circulantes dentro del presupuesto maestro.**
- **Elaborar el balance general presupuestado utilizando el estado de resultados presupuestado y datos adicionales sobre cambios en activos, pasivos y capital contable, incluyendo la información del flujo de efectivo presupuestado.**

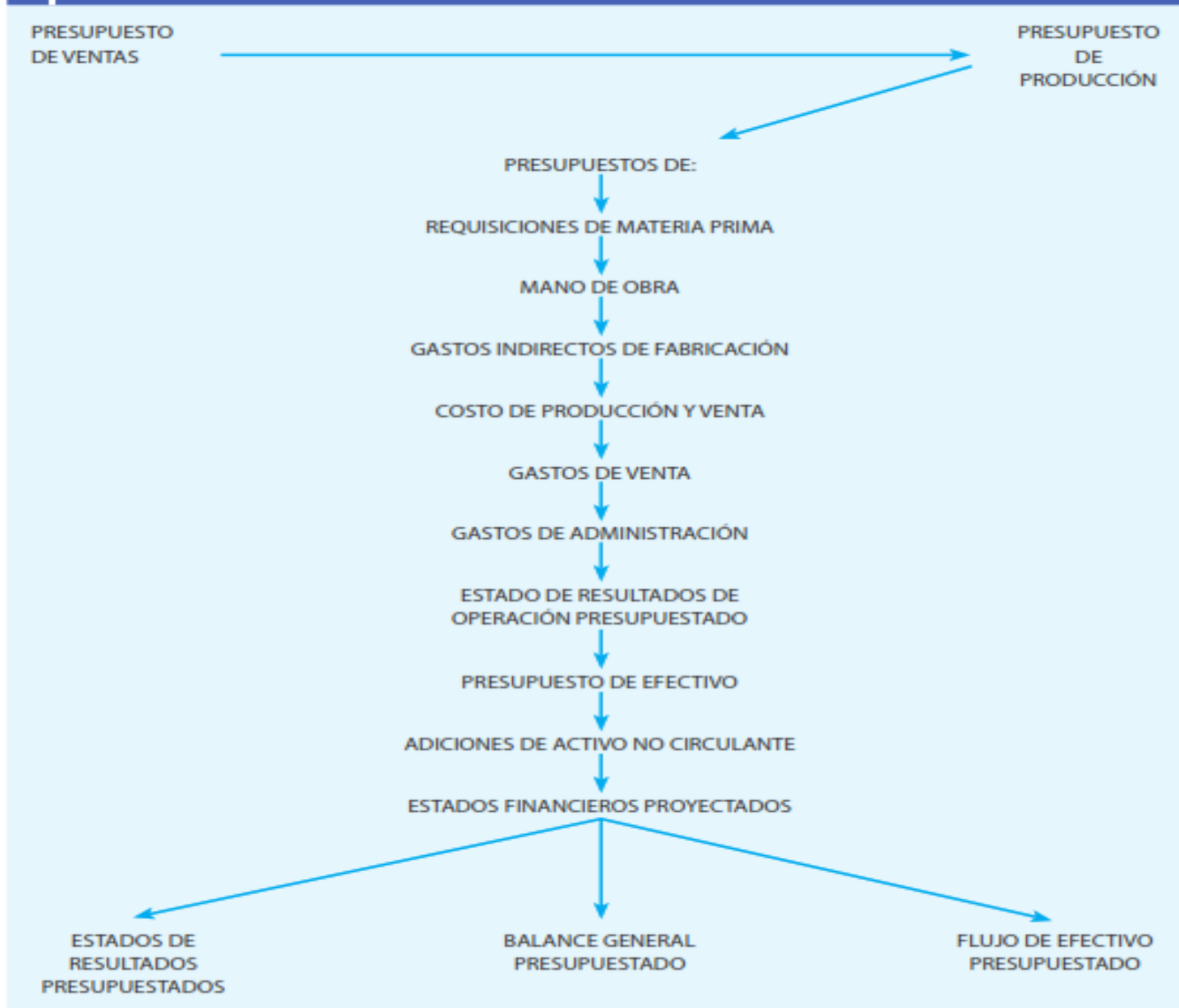
Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro consiste en un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro y, por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un periodo futuro en función de los planes operativos para el año venidero.

El presupuesto maestro está integrado básicamente por dos áreas, que son:

- **El presupuesto de operación**
- **El presupuesto financiero.**

FIGURA 7-3 Secuencia del presupuesto maestro



1. Presupuesto de operación

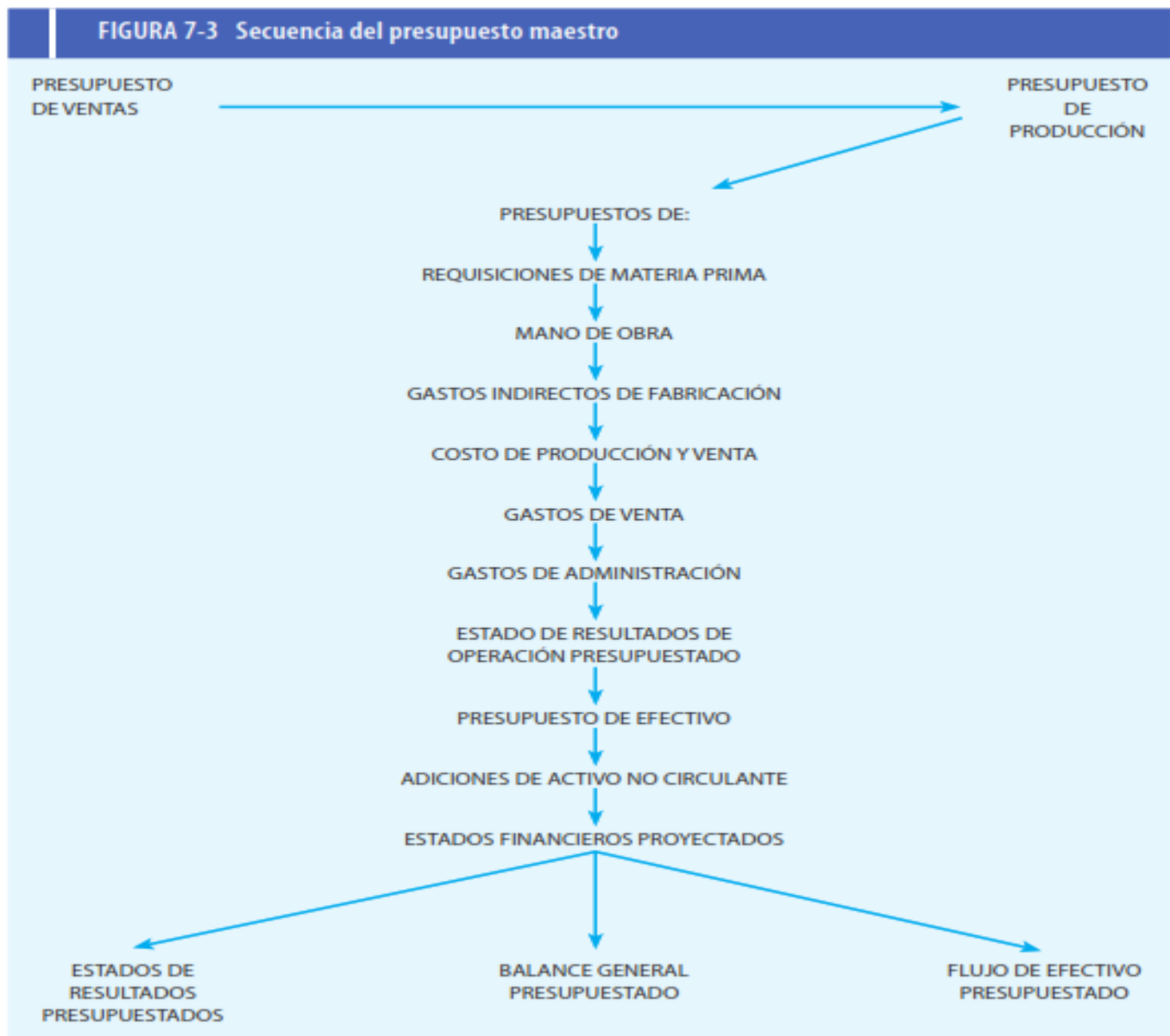
El presupuesto de operación forma la primera parte en la realización de un presupuesto maestro.

Aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente en las utilidades de la compañía, en específico la utilidad de operación o utilidad antes de financieros, impuestos y repartos (UAFIR)), que es precisamente el último eslabón del presupuesto de operación.

Como se muestra en la figura 7-4, los diferentes presupuestos que conforman al presupuesto de operación son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuesto de costo de venta y de valuación de inventarios

FIGURA 7-3 Secuencia del presupuesto maestro



1. Presupuesto de operación

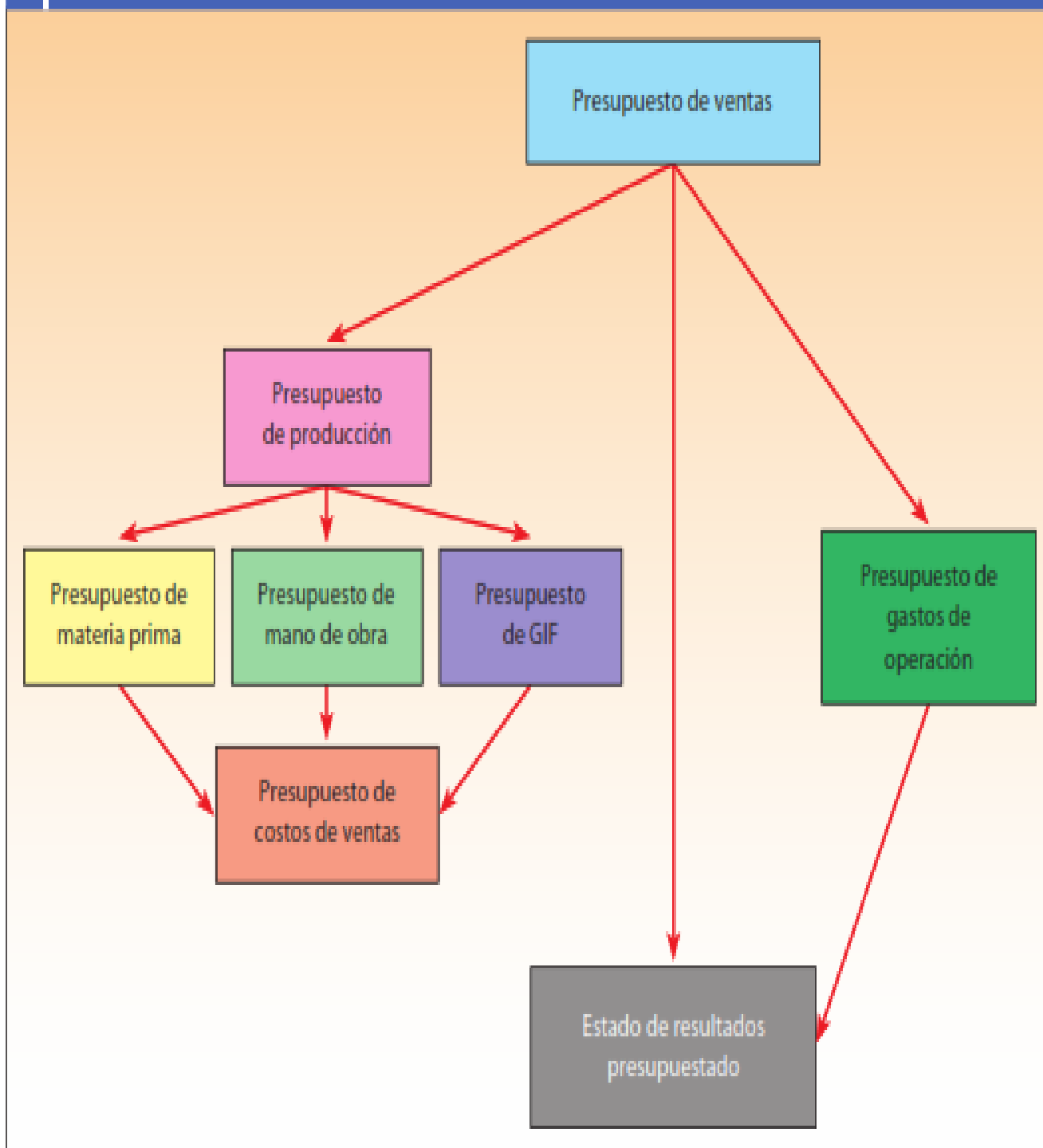
El presupuesto de operación forma la primera parte en la realización de un presupuesto maestro.

Aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente en las utilidades de la compañía, en específico la utilidad de operación o utilidad antes de financieros, impuestos repartos (UAFIR)), que es precisamente el último eslabón del presupuesto de operación.

Como se muestra en la figura 7-4, los diferentes presupuestos que conforman al presupuesto de operación son:

- **Presupuesto de ventas**
- **Presupuesto de producción**
- **Presupuesto de materia prima**
- **Presupuesto de mano de obra**
- **Presupuesto de gastos indirectos de fabricación**
- **Presupuesto de gastos de operación**
- **Presupuesto de costo de venta y de valuación de inventarios**

FIGURA 7-4 Integración del presupuesto



La realización de todos estos presupuestos deberá desembocar en la formulación de un estado de resultados presupuestado de la operación (es decir, sin incluir el presupuesto de gastos financieros e impuestos). Como se verá más adelante, el presupuesto de operación es fundamental para la realización del presupuesto maestro, pues es aquí en donde todos los supuestos de la operación se transforman en posibles resultados financieros para la compañía.

a) Presupuesto de ventas

La primera etapa que enfrentará la organización será la determinación del comportamiento de su demanda; es decir, conocer qué se espera que haga el mercado. Una vez concluida esta etapa se está capacitado para elaborar un presupuesto propio de producción.

Esto es lo que normalmente se hace, ya que la mayoría de las empresas tiene capacidad ociosa; esto es, la demanda es menor que la capacidad instalada para producir. Existen casos excepcionales de empresas que elaboran su presupuesto de producción como primer paso.

Otro caso especial es el sector público, donde el proceso es inverso al estudiado: primero se presupuestan los gastos o necesidades del sector y, con base en ello, se determinan los ingresos que habrán de recaudarse por vía impositiva. Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

- Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.**
- Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etcétera.**

- **Elaborar el presupuesto de ventas (considerando los datos pronosticados del inciso anterior y el juicio profesional de los ejecutivos de ventas) distribuyéndolo en zonas, divisiones, líneas, etcétera.**

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

b) Presupuesto de producción

Una vez que el presupuesto de ventas está determinado, se debe elaborar el plan de producción.

Éste es importante ya que de él depende todo el plan de requisitos respecto a los diferentes

insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Presupuesto de Producción} \\ \hline \text{por Línea} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Presupuesto de Producción} \\ \hline \text{por línea} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Inv. Final deseado} \\ \hline \text{de Arts Terminados} \\ \hline \end{array} (-) \begin{array}{|c|} \hline \text{Inv Inicial} \\ \hline \text{de Arts. Term.} \\ \hline \end{array}$$

La fórmula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos. De no ser así, se deberían considerar dentro del análisis para determinar la producción de cada línea.

Hasta ahora se ha planteado la necesidad de conocer los niveles de inventarios al principio y al final del periodo productivo; sin embargo, dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada por cada empresa respecto a la producción. Las políticas más comunes son:

- **Producción estable e inventario variable.**
- **Producción variable e inventario estable.**
- **Combinación de las dos anteriores.**

Estas políticas ofrecen ventajas y desventajas, depende de cada caso específico determinar cuál es la más conveniente para la organización.

Ventajas de la política de producción estable e inventario variable

- Los costos de producción tienden a ser menores.
- Mejora la moral de los empleados al no existir una rotación acelerada.
- No se requiere trabajar a marchas forzadas en los meses pico de demanda, etcétera.

Desventajas de la política de producción estable e inventario variable

- Puede llegarse a un inventario demasiado alto, lo que trae por consecuencia una sobreinversión ociosa que origina un costo de oportunidad de tener el dinero en otra inversión más productiva.
- También puede dar lugar a inventarios obsoletos, que por motivos estacionales no pueden venderse a un precio adecuado.
- Podría también surgir un problema de almacenamiento en los meses en que las ventas disminuyen.

Política de producción variable e inventario estable

La segunda política no es fácil de aplicar porque implica estar parando y haciendo arrancar la maquinaria, lo cual resulta muy costoso comparado con el beneficio de tener un inventario estable.

Hoy en día todas las compañías, ante la apertura comercial y la competitividad, tratan de adoptar la filosofía justo a tiempo, que consiste básicamente en disminuir lo más que se pueda el inventario, de ser posible a cero. Con ello las compañías logran disminuir notablemente su costo financiero.

En México, debido a que la mayoría de las empresas tiene capacidad ociosa y la mano de obra no es eventual, ni por temporadas, sino que es de planta, la alternativa de producción variable es poco apropiada, por lo que la más común es la producción estable. Sin embargo, conforme la economía se vaya sincronizando con las economías de los países con los cuales tiene relaciones comerciales más estrechas, es de esperarse que se produzcan cambios estructurales en la mano de obra, principalmente que de ser un costo fijo se transforme en un costo variable, lo cual permitirá que las empresas opten por el modelo de producción variable e inventario estable, o bien otro modelo, donde no necesariamente la producción sea estable.

c) Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras

El presupuesto de producción proporciona el marco de referencia para diagnosticar las necesidades

de los diferentes insumos. En condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad debe estar en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de insumo por producto, así como de la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá.

Materia Prima A requerida = Produc. Presup. Por línea x Std. De Materia Prima A Pág. 254

El presupuesto de requisitos de materia prima se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir (costo del material presupuestado).

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etc.) se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Los beneficios del presupuesto de requisitos de materia prima son:

- **Indica las necesidades de materia prima para determinado periodo presupuestal, evitándose así cuellos de botella en la producción por falta de abastecimiento.**
- **Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.**
- **Determina niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.**
- **Ejerce el control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja la materia prima.**

El gerente de compras es responsable del presupuesto de su área. Con base en el presupuesto de requisitos de materia prima y las políticas de inventario que se establezcan para cada materia prima, determinará el número de unidades, y el tiempo en que habrán de llevarse a cabo las compras y el costo en que se incurrirá al realizar dichas operaciones, que será la cantidad de cada materia prima que se comprará por el precio estándar al que se planea adquirir.

d) Presupuesto de mano de obra directa

Este presupuesto trata de diagnosticar las necesidades de recursos humanos (básicamente mano de obra directa) y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requisitos de la producción planeada.

Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Por ejemplo, se supone que hay 10 líneas de productos diferentes en la empresa: la línea WW requiere dos horas de mano de obra de soldador, tres horas de mecánico y media hora de alimentador.

Si el presupuesto de producción indica que se van a producir 10,000 WW, se puede calcular la mano de obra directa de dicha línea:

Tabla 7-2 Estado de costos de producción y venta

	Costos a considerar en el costeo directo	Costos a considerar en el costeo absorbente
Inventario inicial de materia prima	Todos	Todos
+ Compras	Todos	Todos
– Inventario final de materia prima	Todos	Todos
= Materia prima utilizada		
+ Mano de obra directa	Solamente la parte variable	Todos
+ Gastos indirectos de fabricación	Solamente la parte variable	Todos
= Costo total de manufactura		
+ Inventario inicial de producto terminado	Costo por unidad bajo costeo directo	Costo por unidad bajo costeo directo
– Inventario final de producto terminado	Costo por unidad bajo costeo directo	Costo por unidad bajo costeo directo
= Costo de ventas	Costo por unidad bajo costeo directo	Costo por unidad bajo costeo directo