

LA IMPORTANCIA DE LA CORRECTA ELABORACION DEL PRESUPUESTO. HERRAMIENTA IMPRESINDIBLE EN LA DISMINUCIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.

Mvz. José Alberto Herrera Martín del Campo
Consultor Privado
Jalbertoherrera@aol.com

Para tener éxito en el negocio de la industria porcina actual, es fundamental tener una buena habilidad para planear. Para las grandes empresas porcinas, la planeación es la única manera de controlar a mucha gente que realiza muchas cosas diferentes. En la gestión moderna ya no es solo la responsabilidad del gerente de más alto rango elaborar el presupuesto y la planeación. Muchas personas la mayoría con otras responsabilidades, deberán estar involucradas en hacer planes y presupuestos. El dominio de estas áreas se ha convertido en algo muy importante para el avance en las empresas porcinas actuales. Sin embargo, por un lado, es difícil desarrollar las habilidades de planeación, y por otro lado las empresas pequeñas normalmente no utilizan estas herramientas, ya que simplemente no existe la cultura de planeación y no cuentan con recursos para ello. En mi experiencia profesional he percibido que todo el mundo alaba las virtudes de la planeación, pero muy poca gente sabe como hacerlo, o aún menos como hacerlo bien.

Planeación

Un plan es una proyección de las actividades futuras. Un presupuesto es un plan en pesos y centavos. El presupuesto regula de manera eficiente los siguientes puntos:

1.- CONTROL.

- *El presupuesto es la base del control de los procesos en una empresa porcina.
- *No tenerlo es el caos.

2.- ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

- *Las empresas porcinas prosperan cuando utilizan sus activos en la forma más provechosa.
- *Un buen presupuesto cambian la manera en que los porcicultores usan sus activos con el consiguiente incremento en sus utilidades.

3.- PROMUEVE LA INVERSIÓN.

- *Ningún propietario de granja porcina querrá invertir un solo peso, en una empresa que no tiene ni idea a donde se dirige.

4.-INCREMENTA LA EFICIENCIA.

- *La planeación ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.
- *Las organizaciones que planean son productivas, enfocadas y orientadas hacia los presupuestos.
- *Estas empresas apagan menos “Fuegos”.

Sin embargo la planeación requiere de personal altamente capacitado.

REGLA DEL PLANEADOR No. 1

CUANDO SE FALLA AL PRESUPUESTAR, SE ESTA PRESUPUESTANDO FALLAR”

El ciclo de planeación.

Cada año las empresas porcinas, crean supervisan y ejecutan planes de negocios. Este proceso es llamado ciclo de planeación y se conforma de los siguientes planes:

PLAN ESTRATEGICO

Representa el pensamiento profundo y a largo plazo.
Marca el rumbo “Hacia donde se dirige la empresa”
Normalmente abarca 5 años.

PLAN ANUAL OPERATIVO

Es un estudio detallado e impreso. Es en lo que la mayoría de las empresas porcinas piensan cuando se refieren “a su presupuesto”, aquí las proyecciones financieras son muy detalladas.

PLAN AJUSTADO

Son los cambios al presupuesto que se realizan en el año, por alguna variación no prevista. Esto mantiene en niveles razonables las variaciones entre el desarrollo real y el planeado.

PRONOSTICOS

Son proyecciones informales hechas durante el año. Pueden ser anuales, semestrales o trimestrales. Algunos hacen nuevos pronósticos cada mes.

PLAN DE NEGOCIOS

Son documentos que las organizaciones usan para solicitar capital de inversión.

REGLA DEL PLANEADOR No. 2

ASEGURESE SIEMPRE DE SABER QUE TIPO DE PRESUPUESTO QUIERE CONSTRUIR.

ECUACION BASICA PARA DETERMINAR UN PRESUPUESTO.

$$\text{Datos} + \text{Suposiciones} = \text{Presupuestos.}$$

Los Datos son hechos: declaraciones acerca del pasado que son ciertas.

Las Suposiciones son creencias: declaraciones acerca del futuro, que usted cree van a ser ciertas.

El presupuesto es el resultado de aplicar las suposiciones a los datos históricos.

Ejemplo

Durante el año 2003 se vendieron 19.3 cerdos por vientre por año 19,300 cerdos por año (1,891,400 kg) (**DATOS**), para el 2004 crecerá un 5% mas el índice de cerdos vendidos x H x Año, (**SUPOSICION**), por lo tanto las ventas serán de 1,990,948 kg (**PRESUPUESTO**)

Los planes se deben presentar mediante cuatro elementos: discusión, datos financieros, factores económicos e indicadores de negocios. En la presentación de sus presupuestos se deberá proporcionar siempre el contexto histórico adecuado.

REGLA DEL PLANEADOR No. 3 CONOZCA LA FILOSOFIA DE PRESUPUESTOS DE SU COMPAÑÍA, Y ADAPTESE A ELLA.

Las empresas porcinas varían ampliamente en la cantidad de esfuerzo de planeación que requieren. Por lo tanto, haga un plan de trabajo e identifique todos los recursos que le puedan ayudar a hacer el trabajo. Haga una lista de verificación de recursos y reúna información antes de empezar a hacer su presupuesto.

PRESUPUESTO ANUAL

Al final de cada año las empresas porcinas crean un estado detallado para el próximo año, un plan anual operativo o presupuesto.

Antes de fijar cualquier presupuesto conteste 3 sencillas preguntas:

Ejemplo

1.- ¿Cuáles fueron los principales factores que incidieron en el volumen de ventas de cerdo de kg de primera el año pasado y en el presente?

Haga un alista de no mas 5 puntos

- 1.- Mortalidad global de 21.4%, 7.4% por encima de la meta (14%)
- 2.- Baja eficiencia reproductiva 2.21 partos x H. x Año
- 3.- Mayor porcentaje de vendidos de 2ª (7%) vs 3% de lo presupuestado.
- 4.- Mala calidad de grano (Presencia de mycotoxinas)
- 5.- Falta de motivación y capacitación laboral.

2.-¿Qué es lo que se va a hacer para corregir estos puntos anteriores y quien se encargara de que se hagan las cosas?

3.- ¿Cuándo tienen que estar terminadas?

Pirámide de metas

Asigne cada meta a alguien que le reporte directamente a usted. Después haga que cada una de las metas se subdivida en submetas para que sean asignadas a sus

subordinados. Repítalo hasta el nivel mas bajo de su organización. El resultado es una pirámide de metas, cada una de las cuales soporta una parte vital de su organización. El resultado es una pirámide de metas. Ahora su empresa porcina esta orientada; su misión táctica es clara. Lo que esté en la lista se hará y lo que no este, no se hará.

Siguiendo el ejemplo esta seria la lista de metas:

- 1.- Incrementar en 5% el volumen de kilogramos de primera de cerdo, sobre el volumen de ventas del año pasado, con el mismo o mejor margen de utilidad.
- 2.- Aumentar los partos totales al año con respecto al año anterior mejorando la eficiencia reproductiva a 2.45 partos por hembra por año, esto con el mismo numero de vientres.
- 3.- Diseñar y llevar a cabo un programa de control efectivo contra micoplasma hyopneumoniae, con lo que elevaremos el porcentaje de cerdos vendidos de primera de un 93% a un 96%.
- 4.- Instalar un programa de control de mycotoxinas tanto en la recepción y almacenamiento como en la adición de secuestrantes.
- 5.- Desarrollar un programa de capacitación continua en las diferentes áreas de producción así como la implementación de un programa de estímulos por productividad.

Antes de entrar a la elaboración del presupuesto analice el programa de costos que se está llevando en su empresa.

Costos de producción analíticos (Reales) o fiscales.

Desgraciadamente, en mi opinión y basándome en mi experiencia profesional, debo afirmar que en no pocas empresas porcinas los propietarios, gerentes y algunos colegas, no le dan importancia al análisis de costos, y mucho menos a la aplicación de sistemas de mejora continua.

En la mayor parte, no se tiene bien establecido un sistema de costos de manera real y analítica, con resultados parciales o bien francamente alterados, y en muchas otras ocasiones y es muy frecuente, encontrarme estado de costos fiscales en manos de un contador externo, pero que cuyos resultados los utilizan para la toma de decisiones.

Como presupuestar las ventas (Ingresos).

1.- Consiga las ventas si es posible de los 5 años anteriores.

2.- Detállelo de la siguiente forma:

*Kg. Vendidos de 1^a.

*Kg vendidos de 2^a.

*Kg vendidos de 3^a.

*kg de lechones vendidos

*Kg de reproductores de desecho.

3.- Verifique su gasto unitario por kg. Vendido (Costo de venta)

4.- Después de analizar los datos históricos haga suposiciones acerca del futuro. Determine de acuerdo a los precios a futuro, así como a las expectativas propias y de las uniones de porcicultores el precio del kilogramo de cerdo.

5.- Prospekte el precio del cerdo en pie en relación a la estacionalidad. (Cuaresma).

	*Año 1999	Año 2000	*Año 2001	Año 2002	Año 2003	2004 presupuesto
Kg. de 1ª	1,545,789	1,398,765	1,345,989	1,389,654	1,401,675.4	1,475,447.36
Kg. de 2ª	86,890	89,876	92,543	91,564	70,083.8	62,353
Kg. H. Des.	76,878	87,876	89,754	83,786	88,000	86700
Totales	1,709,557	1,576,517	1,528,286	1,565,004	1,559,759.1	1,624,500

Incremento de 3.98% de volumen de ventas con respecto al año anterior.

Como presupuestar el costo de producción (Egresos)

Los Egresos

Es aquí donde se determina el costo de producción en la relación de gastos generados entre kilogramos producidos.

Estos gastos en empresas porcinas tienen un valor fundamental y proporcional a su impacto en el estado de resultados, por lo que en orden de importancia citare:

Alimentación

Gastos	% Costo	Costo en Moneda Nacional
*Alimentación.		
Línea de producción	67%	\$5.30
(Aunque es un costo variable por su importancia se analizara y desglosará como un costo diferenciado) solo alimento en línea de producción.		
*Alimentación		
Reproductores	8.30%	\$0.85
Gastos de alimentación		
Globales	75.30%	\$6.15

Los principales indicadores que se requieren para poder presupuestar los gastos en alimentación dentro del costo de producción son los siguientes:

Datos históricos.

Conversión alimenticia global de granja.

Año	Año	Año	Año	Año	Presupuesto
1999	2000	2001	2002	2003	2004
2.98	3.12	3.26	3.19	3.15	3.10

Se esta presupuestando una mejora del 1.58% como reducción de C.A global de granja anual.

Suposiciones.

Dos de los insumos que componen la dieta que mas afecta el costo de formulación es la del grano son por una parte el maíz, el sorgo o el trigo y por otra parte el precio de la soya. Por lo que se tendrá que tener los índices de precios a futuro.

Formula simple para determinar el costo de alimentación a futuro.

Precio del sorgo o maiz + precio de la soya
----- = Costo promedio de formula
Proporción de costo sobre la formula

Costo promedio de costo de kg vendido por concepto de alimentación (CPA/KgV)

(Conversión alimenticia presupuestada) X (costo promedio de formula) = CPA/KgV

Ejemplo:

Precio a futuro de sorgo para 2004.....\$1.80
Precio a futuro de Soya para 2004.....\$2.60
Promedio de costo de alimento elaborado.....\$2.60
Conversión alimenticia global esperada.....3.10

Presupuesto de costo de kg vendido por concepto de alimentación en el
2004 : \$8.06

*El aumento en el precio de los principales insumos que utiliza la ración produce un aumento de \$2.24 pesos por kg vendido solo por concepto de alimentación con respecto al año anterior.

Gastos fijos

Son los que permanecen constantes durante un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo los sueldos, la depreciación de equipo e instalaciones, renta de los terrenos.

Aquí es importante separar los gastos fijos que se generan en la producción en si, como son sueldos de trabajadores en producción y sueldos de administrativos.

Como presupuestar gastos de personal

La mano de obra es un elemento clave en el plan operativo anual por que:

- *La nomina es quizá el gasto controlable mas importante.
- *El número de empleados influyen fuertemente en muchos otros gastos.
- *En especial el negocio rentable de la producción porcina depende directamente de la habilidad y trabajo de los operarios.

Los gastos de personal deberán desglosarse en:

- *Personal de granja (Operarios)
- *Personal administrativo
- *Personal de ventas.
- *Asesoría externa.
- *Gerentes y supervisores.

Los gastos de nomina se deberán establecer por puestos, no por individuos. Se necesitan cálculos diferentes para empleados exentos y no exentos. El cálculo básico es:

Compensación base + impuestos + prestaciones = Gasto de nomina

Los impuestos incluyen seguro social, Ahorro para el retiro y posiblemente otros, dependiendo del estado. Los ajustes de nomina pueden ser vistos como incrementos por costos de vida, incrementos por resultados o meritos, promociones o incrementos por antigüedad.

Los nuevos puestos deberán analizarse cuidadosamente. Los empleados de medio tiempo, eventuales y consultores, deberán planearse como el equivalente de personal de tiempo completo.

Gastos semifijos o semivARIABLES

Estos gastos están integrados por una parte fija y una parte variable, como puede ser el teléfono, material de papelería, etc.

Los gastos que se generan en la construcción de planta de tratamientos de desechos se consideran fijos sin embargo el gasto de mantenimiento de estas plantas podrían estar en esta clasificación.

Gastos variables

Medicación.

En orden de importancia la medicación aunque es un gasto variable se clasifica aparte ya que es muy necesario estar analizando este indicador.

La importancia de presupuestar correctamente los programas de medicación y por consecuencia los gastos que se generan son sumamente importantes en este negocio, no por el porcentaje que representa dentro del costo total , apenas el 5.5%, si no por el resultado que provoca en la productividad general.

Dentro de los programas mas comunes que se deberán presupuestar en granjas porcinas para su eficiente control son:

- *Programa de vacunación vs. *Mycoplasma hyopneumoniae*.
- *Programa de control de Ileitis.
- *Programa de control de PRRS
- *Programa de control de Micotoxinas.
- *Programa integral de medicación en alimento para controlar complejo respiratorio porcino.
- *Programa de control de enfermedades con programas oficiales de control, (FPC, Aujeszky etc).

Se deberá detallar perfectamente bien la composición del gasto de medicación para su correcto análisis y presupuesto.

	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Presupuesto 2004
Vacunas	138758	145789	125432	142563	142589	150,000
Premezclas	98569	120589	178968	145365	139856	138,000
Solubles	18,500	45890	34560	32569	39569	40,000
Inyectables	59689	89658	90569	105898	89658	90,000
Hormonales	25698	19867	18658	25489	18658	20,000
Desinfectantes	5698	5489	4589	7859	7458	8,000
Nutricionales	4259	3598	9851	8548	6448	5,000
Mater.Medico	9856	18526	15784	14589	12548	12,000
Total gasto.	\$361,027	\$449,506	\$478,411	\$482,880	\$456,784	\$463,000
Kg vend. 1a	1,545,789	1,398,765	1,345,989	1,389,654	1,401,675.4	1,475,447.36
\$Med./Kg Vendido 1a	\$0.23	\$0.32	\$0.35	0.34	\$0.32	\$0.31

PRESUPUESTO DE LA ESTRUCTURA DEL COSTO DE UN KILOGRAMO DE CERDO PRODUCIDO EN UNA GRANJA MEDIA DEL CENTRO DEL PAÍS EN MONEDA NACIONAL Y EN PORCENTAJE PARA EL 2004.

INDICADOR	COSTO/KG	PORCENTAJE
Alimento línea de producción	\$7.02	62.95%
Alimento reproductor	\$1.12	10.04%
Gastos producción	\$2.50	22.42%
Gastos de Medicación	\$0.50	4.48%
Gastos totales / kg Producido	\$11.15	100%

El desglose de cada gasto es importante para su análisis y evaluación, enseguida se presentan los gastos que mayor peso tienen en la evaluación analítica del sistema de costos.

- 1.- Alimento consumido en línea de producción.
- 2.- Alimento consumido en el hato reproductor
- 3.-Salarios de operarios de granja (Producción)
- 4.-Salarios de personal administrativo (Gastos administrativos)
- 5.-Honorarios
- 6.-Gastos de medicación
- 7.-Gastos financieros (Intereses, compromisos bancarios)
- 8.-Gastos de pío de cría.
- 9.-Depreciaciones (Tanto para las instalaciones nuevas como las viejas, así como al equipo instalado)
- 10.- Gastos de mantenimiento
- 11.- Energía eléctrica y gas.

Todos estos gastos están considerados en un balance contable, el cual no se pretende sustituir. Sin embargo, el comparar y evaluar con los resultados de producción, en relación a las metas o presupuestos, llevará a la toma de decisiones normalmente mas eficientes desde el punto de vista financiero.

El desglose de una evaluación analítica permanente del resultado de costos de la empresa involucrando a los responsables de la operación, dará resultados en el mayor de los casos, y permitirá consolidarse en el mercado.

Como presupuestar los gastos de depreciación.

Los gastos de depreciación son una manera de cargar el costo de los activos contra las utilidades que producen. El plan de gastos de depreciación es complicado porque depende de los activos existentes y de los nuevos activos que vayan a comprarse. Para planear la depreciación de un activo nuevo es necesario conocer el costo del activo, de que tipo es, su vida útil, el valor de recuperación y el método de depreciación.

Parte final “Revisión del presupuesto”

La revisión del presupuesto una vez terminado, es un asunto muy serio. Puede construir o arruinar el negocio. Es una de las juntas más importantes a las que tendrá que asistir en su carrera profesional. Tómela seriamente.

Muy pocas empresas porcinas lo hacen bien.

Los 4 pasos más importantes para una correcta revisión del presupuesto.

- 1.-Solicitar un paquete general de planeación

Deberá contener los principales planes de mejora así como los departamentos que están involucrados en estos, especificando los siguientes puntos:

- *Descripción del plan detallado.
- *Descripción del área o departamento encargado de llevarlo a cabo.
- *Indicadores de negocio.
- *La parte financiera detallada.
- *Historia y presupuesto que se propone para todo lo anterior.

*Implicaciones productivas y financieras de no llevarse a cabo estas modificaciones o inversiones.

*Descripción de cada puesto, y su justificación.

2.- Revisión del presupuesto

Se deberá hacer una lista de verificación de lo que debe contener:

*Presupuesto propuesto vs. Resultados históricos.

*Presupuesto propuesto vs. Presupuestos similares propuestos.

*Una lista de posibles objetivos que puedan ser recortados o que requieran fondos adicionales.

*Conformidad del presupuesto con el plan estratégico.

3.- Realizar la junta del análisis de presupuesto con todos los que integran el equipo de trabajo. Esto es sumamente importante, ya que dará una evaluación crítica de los individuos que estarán gastando los fondos.

4.- Evaluación de las presentaciones.

Verificar:

- Si están balanceados los datos históricos con los presupuestos.
- Si se está describiendo el futuro sin la adecuada base histórica
- Si se tiene una clara visión del futuro
- Si está plenamente justificada la inversión.
- Si lo que se está proponiendo no se puede conseguir más barato por medio de subcontratos externos etc.

Los 5 principales errores que se cometen a nivel gerencial por no conocer el negocio de cerdos en profundidad.

1.- Recortar el 10% del presupuesto de todos.

2.- Reducir en 20% la mano de obra.

3.-Reducir en 20% el costo de formulación (Normalmente se da solo con la disminución de nutrientes disminuyendo la eficiencia alimenticia)

4.- Reducir arbitrariamente el gasto de medicación en 20%

5.-Eliminar el programa de abasto genético de alta calidad por la utilización de híbridos no especializados de auto reemplazo.

Estas políticas empleadas desgraciadamente por muchos gerentes y propietarios de empresas porcinas en México solo demuestran que no tienen la habilidad de encontrar los puntos clave para su mejora, y lo que hacen es aplicar políticas restrictivas que generalmente empeoran la productividad y disminuyen las ganancias.