

# Presupuestos

Los presupuestos consisten en realizar programaciones y previsiones de operación y actividades financieras, basado en experiencias anteriores y en deducciones razonadas de las condiciones que se prevén para el futuro.

Bolten S. (1994), a su vez, indica que este concepto funciona más como un método efectivo de análisis de riesgo y se basa en la dispersión de un pronóstico en bajo, medio y alto y es fácil de comunicar a otros para su aceptación o rechazo.

Este procedimiento no es más que el conjunto de alternativas y recursos de que se vale el analista para planear, coordinar y dictar medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa con el fin de obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de recursos.

Un presupuesto representa un plan de acción financiero o la expresión cuantitativa de las actividades planeadas. Para poder elaborar con éxito un presupuesto se utilizan muchas herramientas de contabilidad de costos, incluyendo el análisis de Costo-Volumen-Utilidad, en los métodos de acumulación de costos, los costos estándar, los presupuestos flexibles y la contabilidad por áreas de responsabilidad. También se incluyen dentro del presupuesto maestro, tanto los presupuestos de efectivo, como

# Presupuestos

los presupuestos de capital; un presupuesto continuo es un presupuesto maestro continuo de doce meses que constantemente se está actualizando.

## **Elaboración del presupuesto**

Por lo general, el presupuesto de operación para toda la empresa lo elabora el comité de presupuestos mediante la información de ingresos y egresos de diferentes departamentos y lo coordina el director de finanzas y se asegura de que sea factible y vaya de acuerdo con los objetivos de la empresa.

## **Clases de presupuesto**

Existen diferentes presupuestos dependiendo de las diferentes áreas de operación de la empresa.

Enseguida se analizan los diferentes tipos de presupuestos dado que cada uno de ellos se especializa en determinadas actividades con la finalidad de dar estabilidad y seguridad a las operaciones de la empresa.

- **Presupuestos de operación.** Realiza el pronóstico de los resultados anuales de operación que representa un plan de acción de carácter cuantitativo para una organización. La elaboración de presupuestos de operación implica la

# Presupuestos

conversión de las metas de ventas y producción en estimaciones de costos e ingresos realistas, la proyección de la utilidad neta (suponiendo que los planes se alcancen) y la integración de todas las transacciones propuestas en un estado de posición financiera proyectado para la empresa. Los principales son de ventas y de gastos.

- **Presupuestos continuos.** El presupuesto perpetuo de doce meses en el cual los datos ya expirados, relacionados con un mes o trimestre de operaciones, son eliminados y sustituidos por proyecciones para un periodo equivalente.
- **Flujo de datos presupuestados.** La organización e implementación de presupuestos de operación departamental y funcional hasta su integración en estados financieros proyectados.
- **Presupuesto maestro.** El conjunto integrado de presupuestos de operaciones departamentales o funcionales, así como de estados financieros proyectados para una compañía en conjunto. Cada una de las facetas del proceso es analizada en la elaboración del presupuesto maestro.

# Presupuestos

- **Presupuesto efectivo;** coordina las entradas y salidas de caja.
- **Presupuesto de capital;** es el plan para la adquisición de activos de capital, aquellos cuya vida excede un año, como la maquinaria.
- **Presupuesto de contingencia;** son planes de reserva que se usan para corregir errores.

## Presupuesto de ventas

Como ya se mencionó, forma parte del presupuesto de operación y consiste en hacer estimaciones de las unidades que se venderán y del ingreso que se obtendrá en cada subdivisión y en cada subperíodo, sobre todo si la influencia de la temporada es muy pronunciada.

Los presupuestos de producción dependen más directamente del pronóstico a largo plazo y de la demanda actual, mientras que el presupuesto de capital dependerá más de los pronósticos a largo plazo que permiten contemplar la introducción de nuevos productos y la disminución en las ventas de los ya existentes.

# Presupuestos

Enseguida se presenta un ejemplo de la elaboración del presupuesto de ventas:

A continuación, te explicamos los pasos necesarios para elaborar un presupuesto de este tipo:

## **1. Pronostica las ventas del sector.**

Estas ventas recogen el potencial de negocios que pueden abarcar todas las empresas del sector o aquellas que constituyan la competencia real. La comparación del mercado o demanda con las ventas u ofertas del sector permiten detectar las siguientes situaciones:

Si el mercado es superior a la oferta, los productores pueden acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración.

Si el mercado es similar a la oferta, los productores pueden acudir al atrincheramiento, la contracción de productos, la diversificación o la instauración de políticas crediticias o de precios que conduzcan al desplazamiento de competidores.

Las ventas esperadas de la competencia ameritan el conocimiento de factores como la tendencia de los negocios, el nivel de empleo, la capacidad instalada, las políticas sobre productos y la intención de ampliar su oferta mediante proyectos de inversión.

# Presupuestos

## **2. Pronostica las ventas de la empresa.**

Aquí el pronóstico se fija de acuerdo a su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

## **3. Agrega otros datos pertinentes.**

Esta información debe relacionarse tanto con las restricciones, como con las oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:

- a. Capacidad de fabricación.
- b. Fuentes de abasto de materia prima y suministros generales.
- c. Disponibilidad de una fuerza laboral.
- d. Disponibilidad de capital para financiar la producción.
- e. Disponibilidad de canales alternativos de distribución; rediseño de antiguos productos, introducción de nuevos productos, así como los cambios en los territorios de ventas.

# Presupuestos

Son tres métodos que se pueden utilizar la para su elaboración, a continuación, se procede a describirlos:

**El método intuitivo** se basa en los procedimientos de quien hace la predicción y no se apoya en hechos. No se debe recurrir a este método sin tener en cuenta las consecuencias.

**El segundo método** hace una extrapolación de las ventas anteriores al futuro periodo de planeación, aplicando un porcentaje constante de incremento o un aumento absoluto constante de unidades.

**El tercer método** emplea el diagrama de dispersión; el cual es una gráfica que relaciona el número de unidades vendidas con el nivel de alguna variable de significación observando a cada uno. Este método es el más sencillo, pero se debe usar con precauciones.

# Presupuestos

## REFERENCIAS:

Bolten S. (1994). *Administración financiera*. (6ª Ed.) México: Limusa Grupo Noriega editores.

Gitman, L. (2003). *Principios de la Administración Financiera*. (11ª. Ed.) México: Pearson- Prentice Hall.

Ochoa, G. A. (1996). *Administración Financiera I*. México: Alhambra Mexicana

Van Horn, J. & Wachowicz, J. (2002) *Fundamentos de la Administración Financiera* (11ª. Ed.) México: Pearson- Prentice Hall.