

# Formular El Plan De Presupuesto Con Base En Los Objetivos De La Entidad

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 cumplimiento de los objetivos de la entidad en el futuro.

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

Existen diferentes tipos de presupuestos, cada uno se especializa en determinadas actividades con la finalidad de dar estabilidad y seguridad en las operaciones de la empresa. Entre ellos están:

- **Presupuesto de operación.** Realiza el pronóstico de los resultados anuales de operación que representa un plan de acción de carácter cuantitativo para una organización.

# Formular El Plan De Presupuesto Con Base En Los Objetivos De La Entidad

- La elaboración de presupuestos de operación implica la 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.
- **Presupuesto efectivo.** Coordina las entradas y salidas de caja.
- **Presupuesto de capital.** Es el plan para la adquisición de activos de capital, cuya vida excede un año, como la maquinaria.
- **Presupuesto de contingencia.** Son planes de reserva que se usan para corregir errores.

# Formular El Plan De Presupuesto Con Base En Los Objetivos De La Entidad

## PRESUPUESTO DE VENTAS

Esta 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.

Enseguida se presentan los pasos necesarios para la elaboración del presupuesto de ventas:

### 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.

# Formular El Plan De Presupuesto Con Base En Los Objetivos De La Entidad

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.

## 2. Pronostica las ventas de la empresa.

Aquí el pronóstico se fija de acuerdo con 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.

# Formular El Plan De Presupuesto Con Base En Los Objetivos De La Entidad

Los tres métodos que se pueden utilizar para su elaboración son:

- 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.

## Referencias:

- Bolten, S. (1994) Administración financiera. México. Limusa Grupo Noriega editores. Sexta edición.
- Gitman, L. (2003) Principios de la Administración Financiera. México. Pearson- Prentice Hall. Onceava edición.
- Ochoa, G. A. (1996) Administración Financiera I. México. Alhambra Mexicana.
- Van Horn, J. & Wachowicz, J. (2002) Fundamentos de la Administración Financiera. México: Pearson- Prentice Hall. Onceava edición.