

ALFONSO BRINGAS

Socio Director Financiero CO-Pilot



Lo que necesitas saber para tener un **PRESUPUESTO ASERTIVO**

Estamos entrando en la recta final del año y por ende es época de establecer presupuestos. Todas las empresas, sin importar su tamaño, deben contar con una planeación para siguiente año. Es un hecho que cuando hablamos de presupuesto, hablamos de cifras financieras resultantes de una operación y con base en ciertas estimaciones tanto económicas como de operación, siendo éstas últimas la base para la gestión del siguiente año y, desde nuestro punto de vista, son una pieza angular en el proceso de presupuestación. Las estimaciones económicas pueden ser tomadas de diferentes agencias o casas que se especializan en realizar supuestos con base en tendencia y noticias económicas. El mismo Banco de México las emite con base en las principales variables económicas y cambiarias.



Compartimos a continuación siete elementos a considerar para tener un presupuesto asertivo, tomando en cuenta que cualquier planeación no será perfecta y tendrá desviaciones. La clave está en poderlas identificar y explicar:



1. ES IMPORTANTE CONOCER EL TIPO DE CAMBIO

del siguiente año, pero cobra especial relevancia en el caso de que se exporte o importe productos. El impacto a favor o en contra de las desviaciones en la estimación del tiempo de cambio, dependerá de si la empresa cuenta o no con una cobertura natural por su operación, es decir, si los ingresos en moneda extranjera son de la misma magnitud que los egresos en moneda extranjera, se trata de una cobertura natural por la operación. Si la cobertura de la empresa es a favor (ingresos mayores a egresos), entonces se debe tomar una postura conservadora en el tipo de cambio y agresiva en el caso de que la cobertura natural no sea favorable (egresos mayores a ingresos). Siguiendo esta recomendación, la empresa se protege ante posibles modificaciones en la paridad cambiaria real respecto a la presupuestada. Ahora, si se tiene la posibilidad, es conveniente comprar coberturas y acercarse a los expertos para que diseñen una estrategia conforme a las necesidades de divisas de la empresa; nunca se debe hacer compra de coberturas en solitario o sin asesoría, pues esto puede acarrear grandes problemas.

2. ES INTERESANTE EVALUAR SI EL TEMA INFLACIONARIO SE DEBE DE INCLUIR O NO EN EL PRESUPUESTO.

Es un hecho que los materiales, los sueldos y los servicios tienden a subir, pero también aplica para los productos de la empresa, los cuales también van a subir a través de una estrategia de precios.

Si se planea en moneda extranjera, nuestra sugerencia es no incluir inflación ni incremento de precios en el presupuesto; ésta es la práctica de los grandes corporativos transnacionales, ya que los objetivos se valúan en monedas duras. Si la empresa planea en moneda nacional y tiene una cobertura natural, nuestra sugerencia es no incluir inflación ni aumento de precios, ya que ésta última deberá compensar a la primera. Es más sencillo planear y explicar desviaciones del presupuesto en la moneda local a precios constantes.



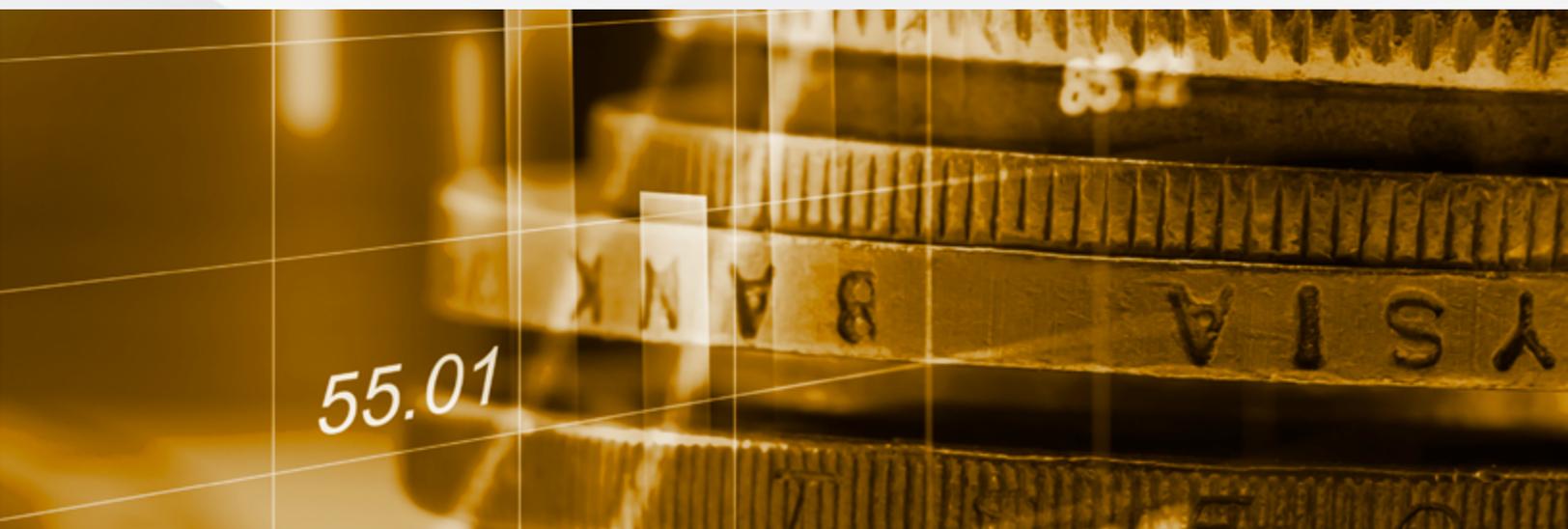
3. LAS VENTAS DEBEN PLANEARSE A DETALLE, ya que son la fuente de los ingresos y las desviaciones grandes en este rubro pueden impactar dramáticamente los planes.

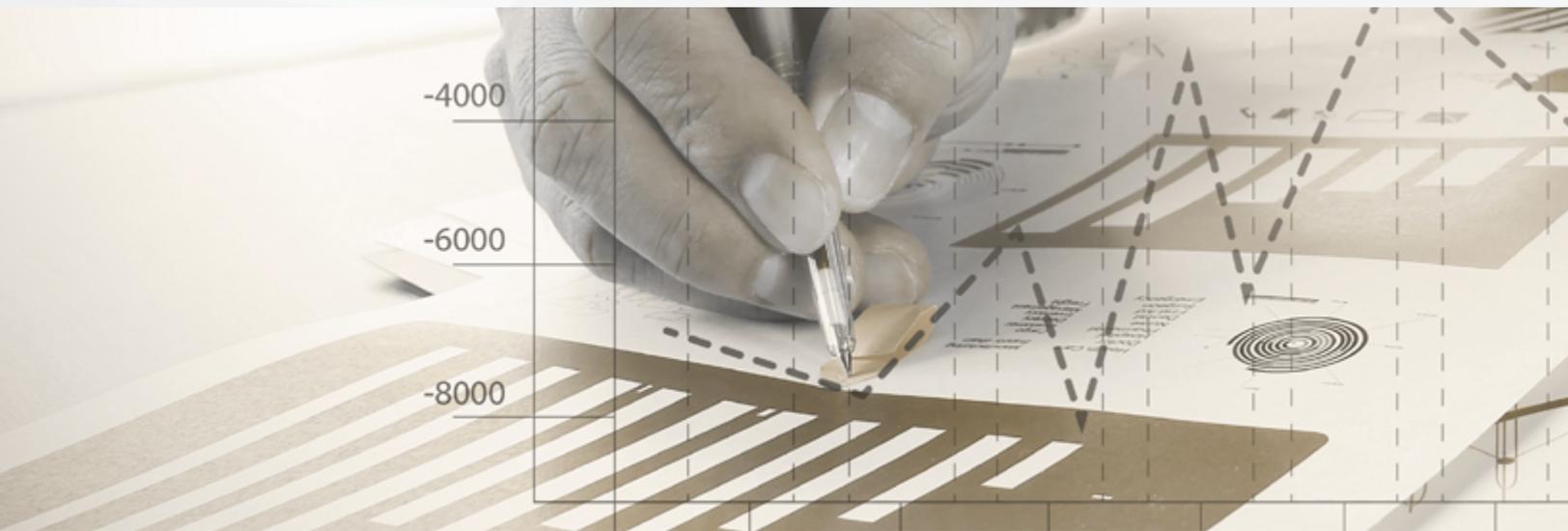
El presupuesto a detalle de las ventas comienza por producto o segmento en función de una participación del mercado, es decir, primero se proyecta el mercado, luego se determina la participación objetivo y de ahí se determina el volumen objetivo a cubrir, mismo que habrá que desglosarse por producto en función a una mezcla objetivo o histórica. Una vez teniendo el detalle del volumen, se incorporan los últimos precios de venta y de esa manera se obtiene la proyección de las ventas.

4. LOS COSTOS DEBEN PARTIR DEL VOLUMEN DE VENTA Y DE LA POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA DE INVENTARIOS, para así

determinar la demanda de recursos humanos, materiales y maquinaria necesaria para surtir los productos. Si la empresa cuenta con un sistema ERP esto se hace relativamente fácil, ya que se corre la explosión de los billetes de materiales y rutas de fabricación y se obtienen los datos; si no se cuenta con un sistema, es conveniente hacer el ejercicio utilizando proporciones históricas con el objeto de tener un resultado aproximado.

5. EL EJERCICIO PARA DEFINIR LOS GASTOS DE OPERACIÓN involucra a todas las áreas. Idealmente debe partir de una base cero alineada a los objetivos y planes del siguiente año. Lo cierto es que la mayoría de las empresas parten de las cifras reales o presupuestadas del año anterior; esto en principio no está mal, sólo si se usan como referencia para determinar los nuevos números del presupuesto del año entrante. Si esto no su-





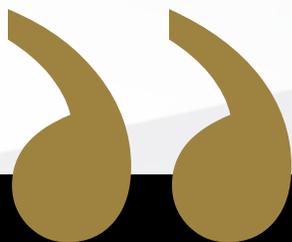
cede, el presupuesto de gastos resulta inflado y no es más que un conjunto de buenas ideas y deseos que, por lo menos en nuestra experiencia, nunca ha tenido éxito, lo que deriva en una serie de recortes sin fundamento que generan no sólo malestar en las personas, sino que puede poner en riesgo algunos objetivos o iniciativas clave para el siguiente año.

6. LAS UTILIDADES fluirán en consecuencia a los supuestos que se hagan en cada uno de los rubros anteriores y en función de las actividades y objetivos estratégicos planteados por la dirección general o consejo de administración para el año entrante. Lo cierto es que los temas como cantidad de personal, los planes de capacitación, la inversión en mercadotecnia y los diversos honorarios por servicios externos, son los elementos más sensibles que deben controlarse durante el proceso de planeación.

7. OTRO ELEMENTO IMPORTANTE EN LA PLANEACIÓN ES DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL CAPITAL DE TRABAJO, ASÍ COMO LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO; es decir, es sumamente recomendable hacer la planeación del balance general y del flujo de efectivo operativo de la empresa. En nuestra experiencia, la mayoría de las empresas sólo se enfoca al presupuesto del estado de resultados, pero esto implica una visión corta de las actividades y supuestos que se están planeando, además de que se puede poner en riesgo la estructura financiera de la empresa, por no tener claro cómo quedará la balanza económica de la empresa y si ésta es sostenible en el tiempo.



El proceso de presupuestación en las organizaciones debe ser implementado de manera formal, ya que no sólo involucra a toda la organización, sino que también implica el despliegue a niveles operativos de las tácticas de la empresa, que a su vez deben estar alineadas a las estrategias plasmadas dentro de la planeación estratégica de la misma. No es un proceso menor, cuesta tiempo y dinero (en ocasiones hasta el equivalente al 50% de la nómina) y por tanto debe afrontarse con la mayor seriedad a todos los niveles de la organización bajo el liderazgo del área financiera.



Si requieren apoyo en la revisión y/o elaboración de sus presupuestos, nuestros expertos financieros de Co-Pilot están a su disposición. Contáctenos a través de nuestra pagina <https://www.copilot.com.mx>, agende una sesión telefónica a través de <https://meetme.so/alfonsobringas> o vía el correo abringas@copilolt.com.mx