

FORMULACION DE PRESUPUESTOS

*Humberto Luna Reyes.**

Buena parte del éxito empresarial radica en el proceso de formulación, ejecución y control del presupuesto, tema de vital importancia en las actividades académicas.

Se pretende esbozar en el presente artículo un resumen del trabajo titulado "FORMULACION Y PREVISION DEL PRESUPUESTO", elaborado por el profesor HUMBERTO LUNA REYES, para ascender al grado de profesor titular en la Universidad Militar Nueva Granada.

**Profesor en los programas de Economía y Administración de la UMNG. Profesor Asociado. Apartes de su trabajo de promoción para profesor titular*

Unidad Nº 1

ELEMENTOS DE PREVISION PRESUPUESTAL

Se incluye en la primera parte del trabajo un concepto global de la previsión presupuestal y los principales objetivos de la misma, dentro de los cuales se destacan la búsqueda de la mejora de las operaciones, el uso adecuado de recursos de la empresa, el análisis de desviaciones y la importancia del presupuesto como instrumento financiero.

Comprende también el esquema general del proceso presupuestario, haciendo énfasis en la previsión a largo plazo, teniendo como base la apreciación de que la formulación apropiada del presupuesto global debe considerar los objetivos específicos de la empresa, para analizar si se pueden cumplir en el corto plazo o por el contrario si debe extenderse su logro en el mediano y largo plazo.

Así mismo, se analizan las principales técnicas cuantitativas y la asignación de responsabilidades en la formulación y control del presupuesto.

En este sentido, se definen los diferentes presupuestos de ventas, inventarios, producción, financieros, de capital, etc.

Se hace énfasis en la importancia de la

información cuantitativa de la empresa y de la que es necesario recolectar de fuentes externas, como elementos fundamentales de la previsión presupuestal. Se parte de la información de la contabilidad general, de la contabilidad industrial, de la utilización de métodos estadísticos y del uso de las razones y proporciones empleadas en el análisis financiero.

Se establecen las ventajas del presupuesto y se indican las responsabilidades que competen a cada uno de los niveles de la organización. Se contempla, de igual forma, las pautas de responsabilidad que deben seguir al control.

Unidad Nº 2

FORMULACION DE PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Siguiendo una metodología consistente con la empleada en la Unidad anterior se parte de la concepción definicional de los presupuestos operativos, se clasifican en forma concisa sus diferentes clases, componentes, objetivos y factores determinantes de los mismos, para hacer claridad desde el punto de vista técnico y pedagógico del material instruccional que comprende esta Unidad.

Se analizan así los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de gastos de ventas, de gastos de compras, y de gastos de administración.

Con los elementos teóricos así descritos se establecen los criterios prácticos para la elaboración de cada uno de los presupuestos, indicando a su vez el procedimiento secuente y lógico que debe seguirse en cada uno de ellos.

A manera de ejemplo, la elaboración del presupuesto de ventas, incluye estos factores: específicos de ventas, fuerzas económicas generales e influencia administrativa.

Dentro de los factores específicos de ventas se analizan los de ajuste y los de cambio, es decir, los que tienen que ver con los acontecimientos accidentales que influyen sobre las operaciones de la empresa y los que se relacionan con las variaciones que afectan el producto o los sistemas de producción.

En cuanto hace referencia a las fuerzas económicas generales se destacan las diferentes fuerzas que influyen en el volumen de ventas tales como el poder adquisitivo de la comunidad, la distribución del ingreso, el nivel de empleo, etc.

La influencia administrativa se refiere al diseño de las políticas que adopte la administración de la empresa y los

programas que se preparen para hacer efectivas tales políticas. La administración puede así influir con su accionar para contrarrestar los factores negativos de la situación económica general, mediante cambios en el producto, políticas de mercadeo y políticas de precios.

Paso seguido se determinan los diferentes procedimientos para calcular cada uno de los presupuestos operativos, indicado específicamente las bases de cálculo y la metodología adecuada para la proyección de las cifras respectivas, reforzando en cada caso el proceso de aprendizaje-enseñanza mediante ejemplos específicos para cada clase de presupuesto.

Unidad N° 3

FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS DE UNA EMPRESA

Con base en el estudio de las unidades anteriores se acomete en la Unidad N° 3 el estudio y práctica de los, no menos importantes, presupuestos financieros, discriminados en presupuestos de capital y presupuestos de Tesorería, a través de los cuales la gerencia dispondrá de elementos de juicio sólidos para la toma

Finanzas

de decisiones, por cuanto se podrá determinar la conveniencia o no de acometer nuevos proyectos de inversión, y se podrá establecer la necesidad de financiamiento, en los casos de déficit de efectivo, o de obtención de alternativas de inversión temporal, cuando se produzcan recursos de efectivo superiores a los pagos proyectados.

En la primera parte de la Unidad, se analiza el proceso de la formulación del presupuesto de capital o inversión, tomando las fases de programación de aquellos gastos cuyas utilidades se espera extender por encima de un año.

Este presupuesto es una de las tareas más importantes en la toma de decisiones estratégicas por parte de quienes tienen a su cargo las finanzas de una empresa.

Se destaca que un pronóstico erróneo de las necesidades de activo puede traer graves consecuencias a la empresa. Si se invierte demasiado en activo se podrá incurrir en gastos innecesarios. Si no se realiza inversión suficiente se podría carecer de equipo moderno para competir o se tendría equipo de insuficiente capacidad.

Definidos los objetivos más importantes de los programas de desembolsos de capital (planificación, coordinación y control), se dan explicaciones sencillas y claras sobre las diferentes técnicas para evaluar alternativas de inversión, partiendo de las

propuestas de las nuevas inversiones, los elementos para la selección, la necesidad de utilización de datos adecuados, la clasificación de las propuestas de inversión, utilizando para ello el método del valor presente neto y el método de la tasa interna de retorno.

Se llega así a la presentación del presupuesto de capital que se prepara anualmente resumiendo el total de erogaciones presupuestadas por período con el pronóstico de gastos del mismo en curso y para los años subsiguientes.

En cuanto hace relación al presupuesto de tesorería o de efectivo, es decir, a la proyección de la cantidad de fondos necesarios por período de tiempo (mes a mes, semana por semana o aún día por día), para balancear las transacciones requeridas y los correspondientes flujos de efectivos, se analiza el concepto de presupuesto de efectivo, sus componentes, y sus objetivos, para proceder al cálculo de los ingresos de efectivo con base en las ventas al contado, cobro de cuentas o documentos por cobrar, rendimientos sobre inversiones temporales, ventas de activos y fuentes diversas de ingresos.

En forma similar se presenta el procedimiento para formular el presupuesto de salidas de efectivo, que al compararlo con el presupuesto de entradas se origina el saldo de efectivo en cada período, lo cual, en el evento de que tales saldos sean positivos, pueda reflejar

necesidad de que la empresa estudie alternativas de inversión temporal, para evitar saldos ociosos que no generen rendimientos.

En conclusión, se pretende con el presente estudio disponer de un material

pedagógico fácilmente adaptable a la cátedra de presupuestos de la facultad, considerando como ingrediente fundamental un proceso metodológico basado en el autoaprendizaje, la autoevaluación y el autocontrol.

* * * * *