



PERIÓDICO	PÁGINA	FECHA	SECCIÓN
EL ECONOMISTA	16	07/09/2022	COLUMNAS Y ARTÍCULOS



El problema de la administración
Luis Alberto Cámara Puerto
lcamara@vissionfirm.com

Tiempos de presupuesto

Hoy quiero hablarles de la importancia de tener un presupuesto construido sobre proyecciones y expectativas, de acuerdo con las perspectivas de los diferentes agentes económicos prevean para el período planeando. No importa el tamaño de la entidad o negocio, siempre es necesario contar con un presupuesto que permita determinar hasta donde puede se llegar y lo que se necesita para hacerlo.

Como comentamos en el artículo de la semana pasada, el control del flujo de efectivo es fundamental, por lo que un presupuesto bien elaborado con fundamentos ayuda a la administración del negocio a controlar el flujo y evitar desembolsos innecesarios o no previstos, o determinar las consecuencias de efectuarlo.

La principal fuente de esas proyecciones y expectativas son: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México, el Inegi, los centros de estudios económicos de las instituciones financieras privadas y públicas, y algunas firmas especializadas de estudios económicos.

Como mencionamos, el objetivo de elaborar un presupuesto es determinar hasta donde podemos llegar en las operaciones de la entidad durante el período sobre el cual se está presupuestando (normalmente un año). Esto quiere decir que la administración debe determinar en donde está la entidad y hacia donde quiere que se dirija.

La determinación de la situación actual de la entidad se conoce de la información financiera y operativa, desde el volumen de ventas o servicios prestados y del importe en dinero que registraron los estados financieros, como ingresos producto de esa venta o prestación de servicios. De ahí parte un análisis de todos aquellos factores que son necesario para llegar a los objetivos, así como aquellos que pueden ser eliminados.

El presupuesto debe partir de una base de proyeccio-

nes de ingresos realistas, así como todo aquello que sea necesario para lograrlos. Esta proyección se realizan de acuerdo al límite de incremento de ingresos por ventas o servicios, sobre la base de lo que se logró en el período base. La decisión de aplicar cualquier tipo de incremento dependerá de varios factores, como la estimación de los expertos del crecimiento de la economía relevante para la entidad, la posibilidad de un incremento en el tamaño del mercado objetivo y la posibilidad de robar participación de mercado a los competidores. Por otro lado, deberá contemplarse también la posibilidad de una contracción en el mercado.

Si la entidad tiene varios productos o servicios, podrá evaluar cual es la mezcla de los productos o servicios más productivos y puede ampliar o reducir algunos que considere que no son suficientemente redituables para los objetivos de la entidad.

A partir de definir los objetivos de ingresos se deben presupuestar todos los costos, gastos e inversiones que sean necesario para cumplir con los objetivos de ingresos, incluyendo aquellos relacionados con el financiamiento que se requiera, ya sea para inversión o para capital de trabajo.

Cualquier inversión adicional requerida deberá contar con un estudio que contemple la inversión, el financiamiento y el retorno de esta vía la generación de los ingresos adicionales para la entidad.

Vale la pena revisar los pre-criterios 2023 que el ejecutivo federal envió a la cámara de diputados que contiene todos aquellos aspectos que considera el gobierno deben ser tomados en cuenta para la discusión del paquete económico que será presentado en este mes para el presupuesto de ingresos y egresos del gobierno federal el próximo año. Conocer qué espera el gobierno desde el punto de vista económico para el año que viene es una buena base de decisión para determinar nuestros planes y ambiciones para el año que viene.