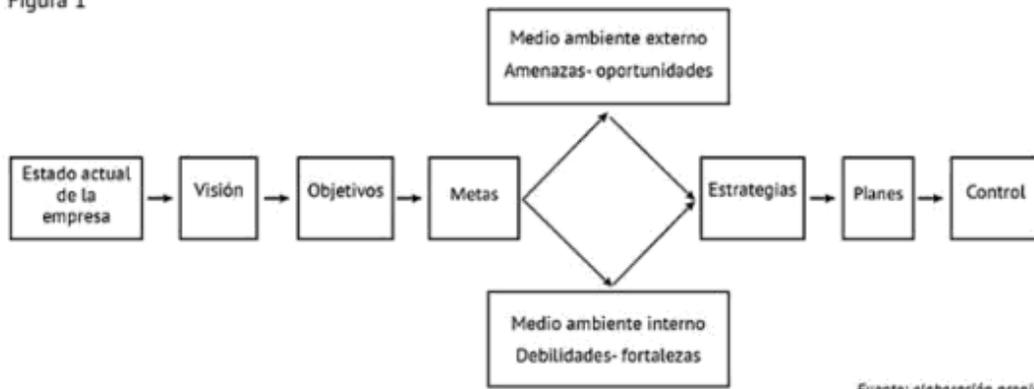


## Pasos para la elaboración del presupuesto

Figura 1



Si se quiere lograr un presupuesto (figura 1) que sea una guía para el logro de las metas que la dirección se ha fijado como objetivo, es importante hacer un diagnóstico del estado actual y del entorno en que se mueve la empresa; es decir, detectar las potencialidades de la misma visión y de inmediato reconocer su misión. Muchas empresas la confunden con la venta o el servicio que ofrecen; por ejemplo, la misión de una zapatería no es vender zapatos, sino ofrecer confort y placer al caminar; el fin de una inmobiliaria no es solo vender para que una familia tenga una casa, sino que posea un lugar agradable y confortable para vivir. Por lo anterior, es de vital importancia identificar la razón de ser de la organización, ya que permite asegurar la permanencia de la misma en el largo plazo y de esa forma tener bien definido el rumbo hacia donde se la quiere llevar, es decir, definir los objetivos que se quieren alcanzar.

Los objetivos deben ser a largo plazo y representar lo que la dirección desea alcanzar, entre otros:

- Buena posición en el mercado.
- Retornar la inversión.
- Utilidades de buen nivel.
- Crecimiento con los fondos obtenidos de la operación.
- Empleos seguros y bien remunerados.
- Ética en el trabajo.
- Beneficios sociales.

Después de plantear sus objetivos, la administración fija las metas, las cuales deben estar correlacionadas con ellas. En las metas se establecen los aspectos mensurables y el horizonte de tiempo en que se desea alcanzarlos. Estas deben ser a corto plazo y por año clasificándolos por meses, trimestres, semestres, según las necesidades y oportunidades que la gerencia necesite para

retroalimentación preventiva, por ejemplo:

- Abarcar 10% del mercado, en el año 13.
- Retornar la inversión a razón de 25% por año.
- Obtener 15% de utilidades después de impuestos al año.
- Crecer 4%, anualmente, durante los próximos cinco años.
- Procurar un elevado tono ético en la atención de nuestros clientes, disminuyendo las quejas de los mismos en 50% en este año.
- Otros más, acordes con los objetivos.

Es de suma importancia que, tanto los objetivos como las metas y el calendario de actividades, se den a conocer al personal y a los altos ejecutivos de la empresa, procurando que consten por escrito y con la firma del administrador general; lo anterior, con el fin de que se perciba el compromiso de la alta administración y de esta forma involucrar a toda la organización en el logro de las metas.

Un paso ineludible, es hacer una evaluación por parte de la administración acerca de la factibilidad de lograr las metas propuestas, por lo que se debe efectuar un análisis serio del entorno que rodea a la empresa, por ejemplo:

- **Del entorno externo.** Se deben analizar tanto las amenazas como las oportunidades que inciden en la organización, tales como:
  - **La competencia.** Identificando los nichos que abarcan los productos similares que manejan y los productos sustitutos.
  - **Los proveedores.** Identificando qué tanto se depende de ellos, tiempos de entrega, costos, descuentos, servicios, etcétera.
  - **Los consumidores.** Qué tanto se prefiere nuestros productos y si tienen poder de compra. De qué tamaño es nuestra cartera de clientes y cómo responden a los cambios de precios.
  - **La entrada de nuevos competidores** al abrirse los mercados y si somos competitivos en comparación con ellos.
  - **Las oportunidades de nuevos negocios en el extranjero.**
  - **La economía.** Cuáles son las políticas a nivel mega, macro y microeconómicas adoptados en el país o en la región y cómo afectan a la organización.
  - **La política fiscal.** Qué tan recaudatoria o tan flexible y clara es, y cómo nos afecta.
  - **Cómo está el Producto Interno Bruto (PIB),** el crecimiento sectorial, poblacional, etcétera.

En resumen, se necesita una visión muy amplia y mentalidad empresarial para estudiar el entorno externo.

- **De nuestro entorno interno,** es fundamental elaborar un diagnóstico de:
  - **Nuestros productos.** Identificar a qué nicho del mercado sirven, cuál es el margen de contribución de los mismos, de sus líneas y su mezcla ponderada; el ciclo de vida en que se encuentran; cuáles son sus productos líderes, recordando que el enfoque no es tratar de vender

lo que se produce, ya que hoy se puede producir lo que se vende.

- **Precios.** Cómo nos encontramos con respecto a la competencia, cuál es el valor que para el consumidor tiene el o los productos que vendemos. Recordemos que en la actualidad los precios los definen los mercados.
- **Promoción-publicidad.** Cómo se da a conocer el producto, a través de qué medios, cómo se hace sentir la necesidad del mismo, cuáles son estos, ferias, internet, etc. Es decir, ¿existe una buena comunicación?
- **Servicio.** La parte más importante en el proceso de la venta es lograr la satisfacción del cliente, por lo que es importante que el producto o servicio esté cumpliendo con la expectativa de los consumidores y, en este punto, este valor agregado forme parte del producto que ofrecemos.
- **Infraestructura.** Cómo y cuál es la tecnología utilizada para la producción de nuestros productos, la capacidad ideal, normal y real utilizada, ¿cuál es nuestra economía de escala? ¿La productividad?
- **Personal.**Cuál es su nivel de preparación y, si se cuenta con programas de capacitación, cuál es la rotación, nivel de salarios y su productividad.
- **Finanzas.**Cuál es la situación financiera, la estructura del estado de resultados, cómo ha cambiado su situación financiera respecto a periodos anteriores, cómo está su capital contable, liquidez, solvencia, apalancamiento financiero y operativo, etcétera.

En resumen, ante lo anteriormente expuesto en forma enunciativa y no limitativa, es preciso un análisis con alta dosis de visión de los puntos débiles, fuertes, amenazas, oportunidades del entorno tanto interno como externo que nos afectan.