



LOS RETOS DEL PRESUPUESTO PARA 2016

*Leslie Hemelberg
** René M Castro V

Diez consejos para que su presupuesto le ayude a alcanzar sus objetivos financieros.

Por esta fecha, las compañías empiezan a elaborar sus presupuestos para el año 2016 considerando todas las variables macroeconómicas para obtener los resultados esperados. Sin embargo, en la mayoría de los casos olvidan lo más importante: involucrar a todas las personas de la organización y a todas sus contrapartes (empleados, proveedores, clientes, terceros, aliados estratégicos, directivos, miembros de Junta Directiva, socios o accionistas, etc.) para que les ayuden a obtener sus objetivos financieros, que en últimas los beneficiará a todos.

Por nuestra experiencia en esos temas, vamos a analizar los errores más frecuentes que se presentan en las organizaciones y la forma de corregirlos para lograr las metas financieras propuestas.

Primero que todo vamos a definir qué es un presupuesto que nos ayudará a entender el contexto del tema.

Presupuesto: Es una estimación de costos, ingresos y recursos durante un período determinado, que refleja una lectura de las futuras condiciones financieras y las metas estratégicas. Es una de las herramientas administrativas más importantes. Un presupuesto sirve también como: (1) un plan de acción para el logro de objetivos cuantificados, (2) es un estándar para medir el desempeño, y (3) es el mecanismo para hacer frente a situaciones adversas previsibles.

1. Porque hacer un presupuesto?

Aunque parece una pregunta obvia, no lo es tanto. La mayoría de las empresas (de todo tipo: multinacionales, nacionales, grandes, medianas, pequeñas, microempresas y aún negocios independientes (de un solo dueño)), muchas veces elaboran un presupuesto simplemente por hacerlo, sin tener un objetivo claro.

Un presupuesto se debería hacer con la convicción de todos los involucrados de que la planeación a través del presupuesto nos ayudará a conseguir los objetivos financieros propuestos. Es más, en este caso particular, deberíamos elaborar el presupuesto con un enfoque basado en riesgo (*"Risk-Based Approach"*) y tener en cuenta la definición de riesgo que trae la norma internacional ISO31000¹

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Cuando el presupuesto se hace simplemente por cumplir con una orden de la casa matriz, de la Alta Gerencia, del dueño o del área financiera, el resultado final del presupuesto serán unos números o cifras sobre los cuales nadie tiene la seguridad de que se cumplirá dicho pronóstico.

Cuando decimos que se debe hacer con un enfoque basado en riesgos, lo que queremos decir es que debemos identificar cuáles serán esas variables o acontecimientos que no me permitirán lograr mis objetivos y encontrar la forma como vamos a mitigar esos riesgos en forma positiva para alcanzar las metas financieras.

Si adicionalmente, en el transcurso del año del presupuesto (en este caso el año 2016) no vamos a hacer nada con dicho presupuesto (fuera de establecer unas variaciones porcentuales y de tener unas reuniones intrascendentes para verificar dichas variaciones) y porque la Gerencia no tomará decisiones para reaccionar a las condiciones cambiantes del entorno o del mercado porque consideramos que este presupuesto será un objetivo estático mientras que por el contrario los negocios son dinámicos, el resultado será frustrante y simplemente vamos a ser espectadores durante el transcurso del año de que las cifras y los objetivos no se lograrán.

A esto nos referimos cuando decimos que se debe tener un objetivo al elaborar un presupuesto. Muchas empresas tienen miedo de modificar sus presupuestos, de ser flexibles y no toman los correctivos para ajustar sus metas a las nuevas

¹ ISO 31000 es la norma internacional para la Gestión de Riesgos de la "International Organization for Standardization".





condiciones del mercado pero en forma oportuna y no solo quiere decir que deben reaccionar cuando las variaciones son negativas sino también cuando las variaciones son positivas.

Las empresas podrían estar felices de tener una variación positiva de las ventas del 20% (cuando la competencia solo tiene una variación del 10%), pero si reaccionaran oportunamente podrían obtener variaciones positivas en el siguiente mes del 40% o más. Por el contrario, si tienen variaciones negativas del 10% y reaccionan inmediatamente con medidas que ataquen esas causas (claro, debemos saber exactamente cuál es la causa de la variación) el siguiente mes habremos disminuido esa variación negativa o mejor aún tendremos una variación positiva nuevamente.

2. Establecer el compromiso con el presupuesto

Se debe establecer el compromiso con la elaboración, control y revisión del presupuesto que incluye desde los socios y/o accionistas pasando por los miembros de la Junta Directiva, la Alta Gerencia, los Gerentes, los jefes de área, los empleados y todas las contrapartes involucradas (proveedores, aliados estratégicos, terceros relacionados, etc.).

Cuando decimos que los socios también deben estar comprometidos con el presupuesto quiere decir que ellos son conscientes y han participado en la elaboración del presupuesto y saben que su cumplimiento generará las utilidades y dividendos esperados. No podrían los socios, por ejemplo, pedir que les adelantaran varios meses el giro de los dividendos porque son conscientes de que en el flujo de caja ya están programados para determinada fecha y que al modificar la fecha afectará negativamente dicho flujo.

Cuando hablamos de las contrapartes, es lógico que incluyamos por ejemplo a nuestros proveedores, aliados estratégicos o terceros relacionados porque no podemos elaborar un presupuesto sin considerar cuanto nos costarán los productos o servicios provistos por ellos. Uno de los errores más frecuentes que se presentan en las empresas es este y sólo se dan cuenta cuando ya no hay nada que hacer. Por ejemplo, un proveedor nos aumenta los precios de una materia prima crítica en Febrero de 2016 y la empresa no había considerado dicho aumento en el precio de venta de su producto. Si aumenta el precio de venta en este momento (Febrero de 2016) lo más probable es que disminuyan las ventas por el alza del precio. Cómo hubiera solucionado el problema? Discutiendo con el proveedor al momento de elaborar el presupuesto (este año 2015), no solo para considerar dicho aumento en el presupuesto, sino siendo más proactivo consiguiendo una negociación favorable con el proveedor para mantener el precio estable de ese producto por todo el año 2016 generando ahorros significativos.

Esto compromiso con el presupuesto no puede ser simplemente un compromiso formal o verbal, debe ser un compromiso efectivo con todas las decisiones asociadas con el presupuesto. Muchas veces, algunos directivos, incluso Presidentes de las compañías, exigen incluir gastos extraordinarios que no estaban contemplados en el presupuesto y que generarán variaciones significativas en dicho presupuesto y aun así imponen su autoridad para que dichos gastos se realicen. A este compromiso es el que nos referimos, si el Presidente de la compañía está verdaderamente comprometido con el presupuesto y sabe que su gasto no estaba incluido dará el ejemplo y esperará hasta el siguiente año para presentarlo o en caso de ser indispensable efectuar dicho gasto en el año corriente, lo reemplazará por otros gastos si incluidos en el presupuesto para que el efecto sea cero y no afecte lo presupuestado.

El otro error y uno de los más importantes cometidos por las compañías es imponer el presupuesto y sus cifras sin lugar a ninguna discusión. Por nuestra experiencia, esa es una decisión equivocada. A veces, los directivos creen que si discuten el presupuesto con sus subalternos pierden autoridad y nada más alejado de la realidad.

Los presupuestos deben ser elaborados desde la última persona de la compañía hacia los niveles más arriba de la compañía, empoderando y haciendo partícipes a todos los empleados (y cuando decimos a todos, significa a absolutamente todos los empleados), esto los compromete, los hace sentir importantes y responsables con el presupuesto. Luego estos presupuestos deben ser discutidos con el nivel superior donde serán consolidados y ajustados para presentar el presupuesto de cada área, departamento o división.

Cuando se consoliden los presupuestos de todas las áreas y se obtenga el presupuesto general de la compañía, el área responsable de la presentación (generalmente el área de presupuestos o el área financiera) lo discutirá con la Alta Gerencia de una forma clara, transparente y honesta para aprobarlo o ajustarlo.





3. Elaborar presupuestos realistas y realizables.

En este momento, aparece otro error que cometen la mayoría de las empresas: el responsable del presupuesto sale de la reunión con la orden de la Alta Gerencia, por ejemplo, de que el presupuesto de gastos debe ser recortado en un 20% y el presupuesto de ventas debe ser aumentado en un 30% para obtener las utilidades esperadas. La respuesta de todas las áreas: nadie se siente comprometido con esas cifras y su respuesta siempre será la misma: *“Ajusten las cifras a lo que la Alta Gerencia quiere, pero de una vez les informo que esas cifras no se alcanzarán”*.

Cuál debe ser la solución? El responsable del presupuesto debe negociar (no imponer) con quienes elaboraron el presupuesto en cada una de las áreas de la compañía para que ellos proactivamente digan que rubros del presupuesto deben ser disminuidos para obtener ese porcentaje de recorte del 20%. Eso hará sentir a quienes elaboraron el presupuesto, que tienen el control de su presupuesto y por lo tanto, se comprometerán con las nuevas cifras presupuestadas. Es un pequeño cambio en la actitud de enfrentar la situación pero generará una gran diferencia en los resultados.

En el caso del aumento de las ventas en un 30%, también se deberá negociar con el área de ventas para obtener de ellos todo el compromiso. Ellos deberán decidir cómo, en que productos, dónde y cuándo obtendrán ese aumento en las ventas.

Sin embargo, se debe garantizar elaborar presupuestos realistas y alcanzables. Algunas empresas son felices imponiendo presupuestos inalcanzables, simplemente por obligar al área comercial a alcanzar límites extremos para al final del año solo ser conscientes que su presupuesto fue exagerado en su pronóstico dadas las condiciones del mercado lo que a su vez generó desinterés en el área comercial porque sabían que aun haciendo su mejor esfuerzo nunca alcanzarían el presupuesto.

4. Determinar las bases para elaborar el presupuesto.

Uno de los problemas principales de todas las compañías es que no determinan las bases desde donde se obtendrán las cifras para elaborar el presupuesto y muchos pensarían que ese es un punto que no tendría discusión porque la información estadística de la que dispone la compañía es la base lógica para elaborar el presupuesto, pero no es así y vamos a explicarlo.

La mayoría de la veces en las reuniones cuando se está discutiendo el presupuesto y se le pregunta a un Gerente de cualquier área de donde salió esa cifra de algún rubro del presupuesto, la respuesta es que es un porcentaje x superior al rubro del año anterior y cuando se contrasta esa cifra con la contabilidad del año anterior las cifras no concuerdan, eso demuestra que la base para elaborar el presupuesto no fue la misma porque las diferentes áreas de la compañía manejan diferentes cifras para un mismo rubro y no siempre coinciden. Por ejemplo, muchas veces el área de ventas dispone de unas cifras de ventas a las cuales no se les ha descontado las notas crédito por devoluciones, descuentos, rebajas y los ajustes efectuados por otros conceptos que el área contable o el área de cartera si ha depurado.

Por eso, es tan importante establecer claramente de donde se tomará la información base para elaborar el presupuesto. Siempre debe existir una sola base para determinar las cifras del nuevo presupuesto ya sea los datos contables, los datos estadísticos, los datos históricos o cualquier otra base que permita luego contrastar los datos y analizar las variaciones en forma objetiva y precisa.

5. Establecer una política del presupuesto.

Una vez se apruebe el presupuesto final se establecerán los compromisos para cumplir con la política del presupuesto. Se establecerán también los responsables por cada uno de los rubros del presupuesto. Por ejemplo, el responsable del rubro de gastos de asuntos legales será el área jurídica de la compañía, el responsable del gasto por impuestos será el área contable o de impuestos, etc. En muchas compañías, se establece un procedimiento que incluye el objetivo, el alcance, los responsables, los términos, la aprobación, la ejecución, el seguimiento, el control, etc.

Porque es importante tener una política o un procedimiento para el presupuesto? Porque esto permite que en caso de dudas con relación a las cifras, a las aprobaciones, a los ajustes, etc., siempre haya una respuesta concreta a dichos interrogantes.

6. Considerar las variables macroeconómicas del país, de la industria, de la región, del país.

Conocer el negocio, el sector o la industria a la que pertenece la compañía, las jurisdicciones (regionales o nacionales) donde opera la compañía es muy importante para poder determinar las circunstancias que afectaran el logro de los objetivos financieros.





Así mismo, se debe verificar las variables macroeconómicas del país y de la región que se esperan para el año 2016 para poder incluirlas como variables importantes de las cifras de nuestro presupuesto.

7. Determinar el presupuesto mensual.

Una vez aprobado el presupuesto anual, es importante establecer el presupuesto mensual para cada área de la compañía. Sin embargo, el presupuesto mensual no se obtiene tomando el presupuesto mensual y dividiendo por doce meses, como lo hace la mayoría de las empresas. Cada rubro debe dividirse por el número de meses de acuerdo con la circunstancia particular que tenga ese rubro. Por ejemplo, si la prima de servicios solo se paga en Junio y en Diciembre, es en esos meses donde debe ser reflejado. Lo mismo pasa con los impuestos, los seguros y otros rubros muy especiales. Esto es muy importante para que el flujo de caja de la compañía sea realizable y controlable. Si por ejemplo, estoy incluyendo el salario y las prestaciones sociales de un nuevo empleado que ingresará en el mes de Mayo, no tengo porque dividir su costo anual total en doce, sino presupuestarlo de Mayo a Diciembre. Este presupuesto permitirá también controlar mensualmente las variaciones presentadas y reaccionar inmediatamente y en forma oportuna a las condiciones cambiantes del mercado.

En una de las compañías donde trabajamos era tal el control del presupuesto, que lo primero que se preguntaba cuando se iba a efectuar un gasto es si estaba presupuestado y la segunda pregunta que se hacía era, en qué mes estaba presupuestado. Si quien estaba solicitando el gasto lo estaba presentando en un mes diferente al que inicialmente lo había presupuestado, el gasto no era aprobado. Eso se llama tener un control estricto del gasto, que permite cumplir exactamente con lo establecido en el presupuesto.

8. Efectuar oportunamente la revisión y el control del presupuesto.

Una de las primeras cosas que se debe establecer en el procedimiento del presupuesto son las fechas en las que se debe revisar y para esto es importante que la información contable sea oportuna, confiable (sin errores), verificable y completa. Esto garantiza que se puedan tomar medidas o decisiones oportunas para ajustar el presupuesto y alcanzar las metas financieras esperadas. En la mayoría de las compañías, la información contable se presenta 20 o 30 días más tarde del mes inmediatamente anterior y si se pretende tomar decisiones para reaccionar a la situación adversa, ya se habrá perdido un mes de esa decisión lo cual agravará la situación adversa del presupuesto. Se recomienda que el presupuesto mensual sea efectuado a más tardar dentro de los 10 días siguientes al mes anterior.

9. Establecer las verdaderas causas de las variaciones.

Al efectuar el análisis de las variaciones de cada uno de los rubros del presupuesto, casi siempre las explicaciones son las mismas que se han venido utilizando en las compañías a través de los años: el mercado, la situación del país, la competencia, la baja en la demanda, el desempleo, los problemas en la distribución de los productos que tiene la compañía, la falta de publicidad y mercadeo del producto, la falta de empleados, etc. Lo paradójico, es que estas mismas razones se usan para explicar las variaciones ya sean positivas o negativas, lo que desvirtúa claramente este argumento.

En realidad, casi nunca se analiza en forma estadística y con razones verdaderas cual fue el motivo de la variación. Si nosotros realmente conocemos el negocio y hemos elaborado conscientemente el presupuesto y conocemos todas las cifras, podremos explicar claramente a que se debió la variación de cada rubro. Si le preguntáramos al Gerente de Recursos Humanos a que se debe las variaciones de la nómina en un mes dado, el Gerente debería estar en capacidad de explicar con suficiente detalle porque se presentaron las variaciones.

10. Definir los responsables para la aprobación de los ajustes al presupuesto

No siempre se puede cumplir totalmente con lo establecido en las cifras del presupuesto debido a que pueden presentarse hechos extraordinarios ajenos al control de la compañía. Por lo anterior, se debe establecer claramente quienes serán los responsables de aprobar los ajustes al presupuesto y los compromisos adquiridos por los responsables de dichos ajustes para poder obtener los resultados esperados al final del año.

Finalmente, si el presupuesto queda bien elaborado, debe ser la carta de navegación de la compañía porque al cumplir con el presupuesto se está cumpliendo con los objetivos estratégicos, operativos, administrativos y financieros de la compañía, lo que redundará en beneficio de todos los involucrados.





riesgo • inteligencia • cumplimiento • seguridad

rics
management

*Leslie Hemelberg

Economista. Consultora profesional. Especialista en ISO 31000.

leshemelberg@yahoo.com

**René M Castro V.

Escritor, conferencista y consultor internacional. Financial Management and Accounting, University of Miami.

Vice-Presidente & Socio RICS Management

rcastro@ricsmanagement.com



Edificio Teleport Business Park • Calle 113 No. 7-21 Torre A Of. 1101 • Teléfono: +57 1 638-6488
• Fax: +57 1 658-5858 • Cel: +57 311 514-0915 • info@ricsmanagement.com • Bogotá, Colombia

