

Presupuestación a la medida de
nuestras organizaciones

Algunas reflexiones sobre los factores
que impulsan o frenan su aplicación



Reflexiones

Sabiendo que nos vamos a equivocar, ¿es necesario presupuestar?

La necesaria visión integral del presupuesto

¿Por qué el presupuesto como proceso?

La planificación estratégica y el presupuesto

El presupuesto, ¿un proceso muy costoso?

El presupuesto, ¿el centro de todo?

Las ventajas de presupuestar

Autores: Fernando Oliva | Pablo Pequeño | Inés de Betolaza



Introducción

En los últimos años, el volumen de negocio y tamaño que han adquirido las organizaciones en Uruguay, impulsadas por el desarrollo económico, han motivado la incorporación de varias de las tendencias de la administración moderna, como forma de mejorar su gestión. En este marco es que muchas veces nos hemos encontrado con preguntas relativas a la utilidad de los presupuestos. Preguntas que algunas personas pueden pensar que tienen una respuesta obvia, sobre todo aquellas que tienen a la presupuestación incorporada dentro de sus procesos de planificación. Sin embargo, aún quedan muchas organizaciones que se lo cuestionan, y en muchos casos con razón.

Por ello es que en este artículo les proponemos reflexionar sobre algunos de los errores más comunes que se cometen en estos procesos y plantearemos algunas recomendaciones para superarlos. A los efectos de clarificar más su utilidad, hemos incorporado comentarios de tres casos reales aplicados en nuestro país, donde importantes organizaciones uruguayas han incorporado el enfoque de la presupuestación en el día a día. En un próximo artículo ahondaremos en conceptos más complejos, como ser la presupuestación ajustada a riesgos.

Sabiendo que nos vamos a equivocar, ¿es necesario presupuestar?

Comenzamos reflexionando sobre uno de los errores de apreciación que más comúnmente se cometen. El proceso de la presupuestación no debe ser un ejercicio de adivinar qué es lo que va a suceder en el futuro, buscando que el presupuesto de ventas, gastos e inversiones sea exactamente igual a la realidad, sino que el presupuesto debe ser entendido como la mejor expresión cuantitativa de los planes futuros que una empresa pueda realizar en un determinado momento.

En nuestra opinión, hay que concebir al presupuesto como la expresión cuantitativa de los planes futuros de la organización para un determinado período y una ayuda para la coordinación e implementación de su plan operativo.

Su utilidad radica en que, a partir de dicha cuantificación, puedo decidir llevar adelante algún proyecto, postergar o dejar de lado otros, en definitiva: nos permite priorizar qué es lo que debemos y lo que no debemos hacer para cumplir con la estrategia del negocio.

La necesaria visión integral del presupuesto

La segunda reflexión está vinculada con visiones parciales que podemos encontrar en algunas organizaciones cuando se comienzan a desarrollar las técnicas de presupuestación. Cuando uno presupuesto debe considerar la complejidad de la organización como un todo; la visión financiera y la operativa, de forma integrada. Es decir, tenemos que planificar las operaciones y los resultados que esperamos lograr con ellas, las inversiones que necesitaremos y por lo tanto el financiamiento necesario para poder cumplir con dichos planes. Por ejemplo, hemos encontrado casos en los que no se incorpora la visión de los fondos disponibles o necesarios en las proyecciones que se realizan.

Esta situación con la que nos hemos encontrado en muchas organizaciones, se debe más al apuro por poner a funcionar un presupuesto y lograr "algún resultado" - lo que provoca que su desarrollo sea ciertamente más desordenado y no integral,- que al desconocimiento técnico de las personas que lo hacen. El problema es que muchas veces estas soluciones "transitorias" se vuelven "permanentes" y las decisiones que comenzamos a tomar ya no tienen la visión integral del negocio que es necesaria.

¿Por qué el presupuesto como proceso?

El proceso de presupuestación es parte de los procesos de gestión de la empresa, por lo que está íntimamente ligado al proceso de planificación y de evaluación. Concebir al presupuesto como una actividad aislada en el año, es un grave error.

Nosotros creemos que el presupuesto debe ser concebido en forma integrada con los otros procesos de control de gestión de la empresa. Como por ejemplo, en la página siguiente se puede observar un esquema en donde se lo relaciona con el proceso de planificación estratégica.

Es un proceso que toma información de otros procesos, en el cual se trabaja en proyectar un número relevante de variables, además de simular y proyectar distintos escenarios para tomar decisiones sobre las acciones a llevar adelante. Finalmente, es un proceso iterativo cuyo resultado final resulta de la negociación entre la alta dirección o casa matriz y las gerencias locales o de las áreas para elegir el escenario que mejor represente la cuantificación de los planes futuros de la compañía.

El presupuesto es una herramienta que agrega valor tanto en las etapas de formulación de la estrategia, como ya mencionamos, como en la etapa de implementación, donde nos da información para el control de la gestión; en especial porque la evaluación de los desvíos es algo que se debe hacer de forma periódica como parte de los procesos normales de control de la gestión de la empresa.

AIVA

“La presupuestación nos permite detectar oportunidades de mejora en la gestión y además ayuda a establecer un camino para alcanzar los objetivos de la empresa. Nos permite alinear los objetivos de toda la organización, estableciendo parámetros cuya superación motiva una mejor performance de todos los miembros de la empresa.

Su implementación nos ayudó a salir de los asuntos diarios para focalizarnos en cumplir los objetivos de mediano y largo plazo. Para lograr esto, y considerando un entorno tan dinámico como el actual, es fundamental que contemos con una herramienta flexible que permita adaptarse a los cambios rápidamente para apoyar la toma de decisiones.”

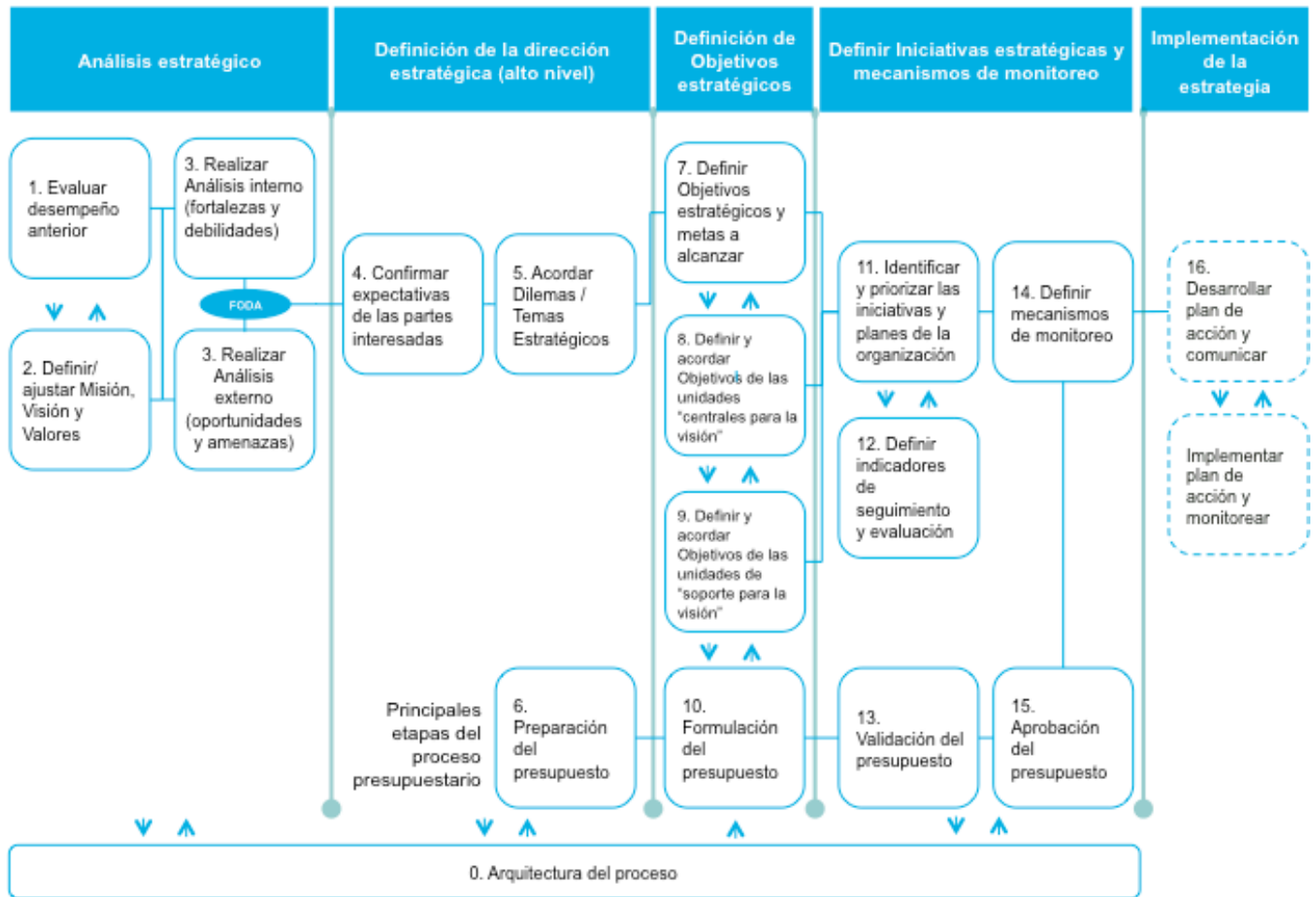
Fernando Requena | Gerente de Planificación y Presupuestación

La planificación estratégica y el presupuesto

El resultado de un proceso de planificación estratégica es un documento que muchas veces se conoce como “Plan Estratégico”; este plan tiene que terminar en una serie de iniciativas concretas que definirán el foco de la empresa en el futuro. Si uno termina el proceso de planificación estratégica a ese nivel, se corre el riesgo de no estar seguro de que los recursos de la organización se enfoquen en lo importante, en lo estratégico. Por ello, para asegurarse de que la estrategia se implemente, es necesario conciliar esos planes contra un presupuesto. Es así que nosotros concebimos al proceso de presupuestación junto al proceso de planificación, ya que toma de este último el input sobre la estrategia de la organización y las acciones que se quieren realizar.

Tenemos que cuantificar la estrategia para que a partir de dicha cuantificación, como ya mencionamos, la Dirección pueda priorizar qué acciones llevará adelante. También sirve para identificar en qué aspectos que muchas veces llamamos “estratégicos” no prevemos invertir recursos, ayudando así a ajustar la estrategia a la realidad de las operaciones de la organización.

Los procesos de planificación y presupuestación alineados



La formulación del presupuesto tiene que ser parte del proceso de planificación; de esta forma podremos evaluar el impacto y los costos de la estrategia que se está definiendo

El presupuesto, ¿un proceso muy costoso?

Otro aspecto a tener en cuenta es que muchas veces se sostiene que el tiempo que dedican la alta dirección y el área de administración y finanzas, es demasiado importante para los beneficios que otorga realizar un presupuesto. Y quizás, en muchos lugares, esto sea cierto, pero muchas veces hemos encontrado en esta evaluación un factor común: el excesivo y complejo uso de planillas electrónicas para soportar este proceso.

Aquí debemos reflexionar sobre un punto importante: más allá de las limitaciones que pueden ofrecer, las soluciones en planilla electrónica tienen ventajas, por lo que su utilización puede ser muy recomendada en etapas iniciales y de esa manera llevar adelante un proceso gradual.

Luego, cuando la complejidad del modelo aumenta, las necesidades de cumplimiento de plazos son más exigentes o, simplemente, cuando el trabajo manual se ha vuelto demasiado pesado, resulta necesario implementar soluciones tecnológicas que eviten que la elaboración y el seguimiento del presupuesto no sean un “calvario” para las áreas de administración y finanzas.

Hoy en día existen soluciones informáticas que colaboran con estos objetivos y que son accesibles a las organizaciones en nuestro país.

Para apoyar el proceso decisorio respecto de qué herramienta implementar, Deloitte ha desarrollado un modelo de madurez que permite identificar en qué nivel de madurez se encuentra cada organización, tanto en términos del proceso presupuestario y su interrelación con el proceso de planificación estratégica, como de las herramientas que se emplean para la presupuestación, y así ayudarlas a definir una hoja de ruta con el objetivo de pasar al siguiente nivel.

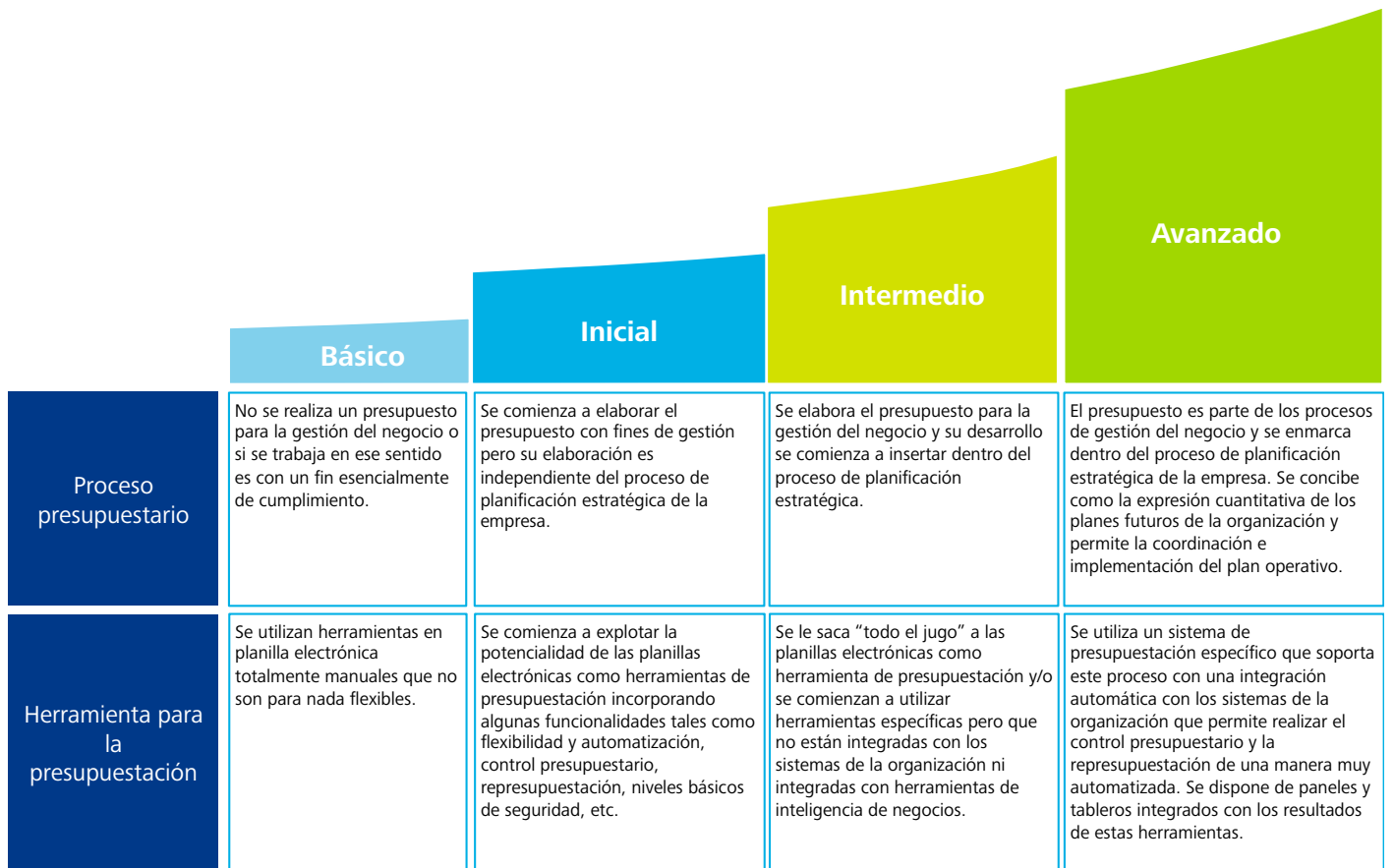
ISUSA

“La presupuestación es fundamental para cuantificar los objetivos planteados en el plan de negocios de la organización. En nuestra empresa, hemos tenido un crecimiento muy importante en la operativa que está requiriendo fuertes inversiones, la presupuestación es necesaria para la evaluación de estas.

La presupuestación permite tener mejor conocimiento de la interacción entre la diversidad de variables que inciden en la operativa, lo cual en una época de muchos cambios en la que se opera con mucha rapidez, resulta importante para evaluar los impactos de estos y así poder ajustar la planificación a las nuevas situaciones”.

Gerardo Martínez | Director Financiero

Modelo de Madurez del proceso de Presupuestación



Nota: descripción resumida a los efectos de ejemplificar los distintos niveles de madurez

Agencia Nacional de Investigación e Innovación

“En el año 2013 la ANII decidió plantearse las tareas de presupuestación con un enfoque distinto. El volumen de movimientos y la complejidad de los mismos hacían que confeccionar el presupuesto en planillas electrónicas, como hasta ese momento, fuera inviable. Queríamos además darle al presupuesto un carácter más flexible, que no fuera una fotografía que se tomaba en determinado momento, sino que se pudiera revisar y replantear durante el año respondiendo a las condiciones cambiantes de nuestro medio. En definitiva que nos permitiera, a través de la lectura de las cifras reales de ejecución, analizar los datos, saber qué estaba pasando y tomar medidas correctivas.

La presupuestación es un proceso costoso que implica mucha inversión en horas como para luego no aprovechar los beneficios de la lectura de las cifras reales y los datos que nos proporciona el análisis de su ejecución. Más aún en instituciones como la Agencia que maneja no sólo muchos instrumentos de investigación e innovación sino que cuenta también con variadas fuentes de financiamiento. En estas condiciones se vuelve fundamental contar con una herramienta informática que nos permita saber dónde estamos parados. Es por ello que buscamos contar con un proceso y una herramienta que nos apoyara en la elaboración del presupuesto.

De esta forma, no sólo pudimos cumplir de forma ágil, rápida y en tiempo record con el POA (1), sino que además pudimos pensar en la presupuestación como proceso en el que todas las áreas tienen parte y responsabilidad, además de pasar a ser un elemento fundamental de la gestión en la Agencia apoyando la toma de decisiones. “

Irene Suffia
Gerente de Administración y Finanzas

(1) Plan Operativo Anual

El presupuesto, ¿el centro de todo?

Si coincidimos sobre los aspectos positivos del presupuesto, no podemos dejar de advertir un riesgo: el presupuesto no puede ser un fin en sí mismo. En muchas organizaciones la cultura del presupuesto se interioriza tanto que, en algunas oportunidades, esta herramienta se convierte en un fin en sí mismo, su elaboración resulta una tarea que paraliza a la organización, lo mismo que su control posterior, y finalmente, el alcanzarlo es el fin que justifica los medios.

En este sentido, no podemos olvidar que el presupuesto es un medio, es una expresión cuantitativa de los planes de la organización, que nos ayuda a visualizar en términos cuantitativos dichos planes y resulta un reflejo de una realidad en un momento dado, pero que como toda realidad actual es dinámica. El proceso de presupuestación no puede ser paralizante ni un período de “sufrimiento” para todos; tiene que ser algo natural que se incorpore a los procesos de gestión habitual en una organización.

Siempre es fundamental recordar que la importancia y utilidad de un buen presupuesto radica en ser una herramienta de gestión que traduzca eficientemente en números, la estrategia de la organización.

Las ventajas de presupuestar

Más allá de los aspectos planteados anteriormente, en Deloitte creemos que aterrizar en números los planes futuros en el marco de un presupuesto, ofrece varias ventajas:



1. Cuantifica objetivos: Permite bajar a tierra los planes de la organización, así como agregar una mayor objetividad a las metas definidas en el proceso de planificación.



2. Ayuda a priorizar: al cuantificar planes e iniciativas, permite evaluar aquellas que aportan mayor valor a la organización y resulta una herramienta útil para priorizar aquellas que conviene llevar adelante.



3. Asigna recursos: A partir de la priorización que realice la organización, se asignan recursos de una manera más racional, sobre la base de un análisis, para asegurar la ejecución de aquellos planes que agregan mayor valor.



4. Comunica y responsabiliza: El uso de números facilita la comunicación del plan a través de los diferentes niveles de la organización, haciendo responsables a los diferentes actores de la organización en el logro de los resultados deseados.



5. Controla la gestión: Permite controlar las metas con los resultados que se alcancen, evaluar las diferencias que se pudieron generar y ajustarlas en el caso de ser necesario.

Conclusión

Hemos reflexionado sobre diversos componentes y conceptos relacionados con las técnicas de presupuestación, que esperamos sirvan para tomar mejores decisiones a nivel de nuestras organizaciones. La incorporación o no del proceso de presupuestación en nuestras empresas tiene que ser una decisión consciente evaluando las ventajas y limitaciones del mismo.

Obviamente, en el proceso de presupuestación hay que invertir tiempo y recursos (como en todo proceso importante de una organización), pero a nuestro entender, las ventajas que ofrece un buen presupuesto superan ampliamente los costos de su formulación. Sin embargo, optimizar la inversión en tiempo y esfuerzo para su elaboración, es clave para lograr que la ecuación esfuerzo-resultados sea positiva. El Modelo de Madurez presentado puede ayudar a identificar en qué fase comenzar.

Creemos, como lo expresamos al principio, que en la medida en que las organizaciones crecen, deben incorporar mecanismos formales que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se definan. Como cualquier técnica de la administración tiene que ser cuidadosamente incorporada y adaptada a las necesidades propias de cada organización, pero bien implementada puede brindar una gran utilidad para las organizaciones y es un paso importante hacia el logro de los objetivos estratégicos que se planteen.



Contactos de Deloitte en este tema

Fernando Oliva

foliva@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6102

Pablo Pequeño

ppequeno@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6142

Isabel Rodríguez

isabel.rodriguez@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6204

Inés de Betolaza

ibetolaza@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6100

Martín Testorelli

mtestorelli@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6097

Este material y la información contenida en el mismo se basa en las experiencias e investigaciones realizadas por profesionales de Deloitte. Por lo tanto, la información contenida en este material no intenta conformar un asesoramiento o servicio profesional en materia contable, impositiva, legal o de consultoría. La información no tiene como fin ser considerada como una base confiable o como la única base para cualquier decisión que pueda afectar a ustedes o a sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiera afectar sus finanzas personales o negocios, deberán consultar a un asesor profesional calificado.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 202.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.