

La inclusión del riesgo en el proceso de presupuestación  
La importancia de la planificación de escenarios como herramienta estratégica en las organizaciones



Autores: Pablo Pequeño | Martín Testorelli



## Introducción

En los últimos años, las organizaciones se han visto afectadas por el manejo de eventos inesperados, ya sea por los rápidos cambios competitivos dentro (y fuera) de una industria hasta por cambios políticos y económicos. En un contexto de mayor complejidad y volatilidad, las habilidades y capacidades de los Directores y Gerentes Financieros para interpretar, cuantificar y gestionar el riesgo deben ser mayores que antes, es por ello que se encuentran en la búsqueda de soluciones prácticas para incorporar el riesgo en la planificación y toma de decisiones.

En este artículo recorreremos la utilidad de la **presupuestación ajustada a riesgos**, determinando los principales tipos de incertidumbre a los cuales se encuentra expuesta una organización en un modelo de presupuestación, permitiendo de esta manera que las organizaciones se adapten más rápido a los continuos cambios en su entorno.

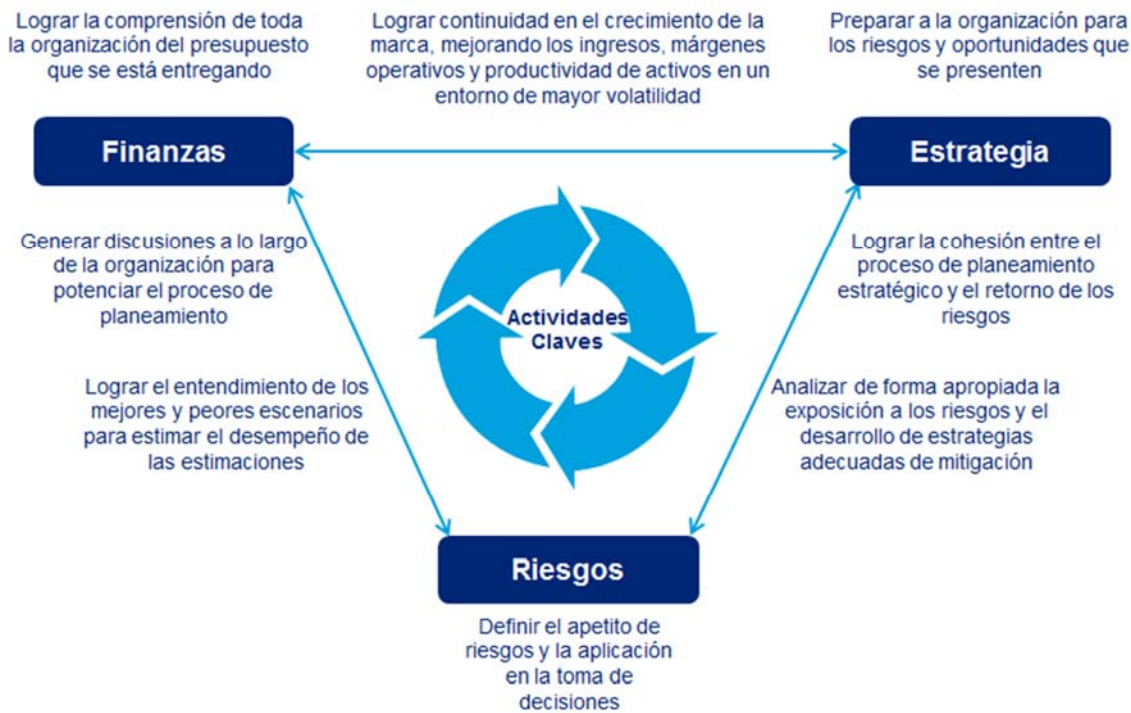
## La utilidad de la presupuestación ajustada a riesgos

Como todo sabemos la volatilidad de los negocios se ha convertido en moneda corriente durante los últimos años y nada indica que esto vaya a cambiar. Por esta razón, es que cada vez es más importante que las organizaciones se cuestionen acerca de sus modelos de negocio y sobre sus ventajas competitivas para poder identificar los riesgos y desafíos a los cuales están expuestas.

En general, el uso de la presupuestación ajustada a riesgos permite desarrollar una visión prospectiva para mantenerse alerta en lugar de ser reactivo a la realidad. Dentro de este enfoque es importante la integración de las funciones de finanzas, riesgos y estrategia de la organización, para poder responder a los riesgos del entorno de una manera integral.

Más allá de la presupuestación tradicional, la planificación basada en riesgos no se usa para pronosticar el futuro, sino para tomar decisiones en un momento dado que considere los eventos que pueden suceder en el futuro. De esta manera, la planificación basada en riesgos es una herramienta flexible que puede servir para la definición de estrategias operando en ambientes económicos y de negocios cambiantes que podrían suceder en el futuro.

**En general, el uso de la presupuestación ajustada a riesgos permite desarrollar una visión prospectiva para mantenerse alerta en lugar de ser reactivo a la realidad.**

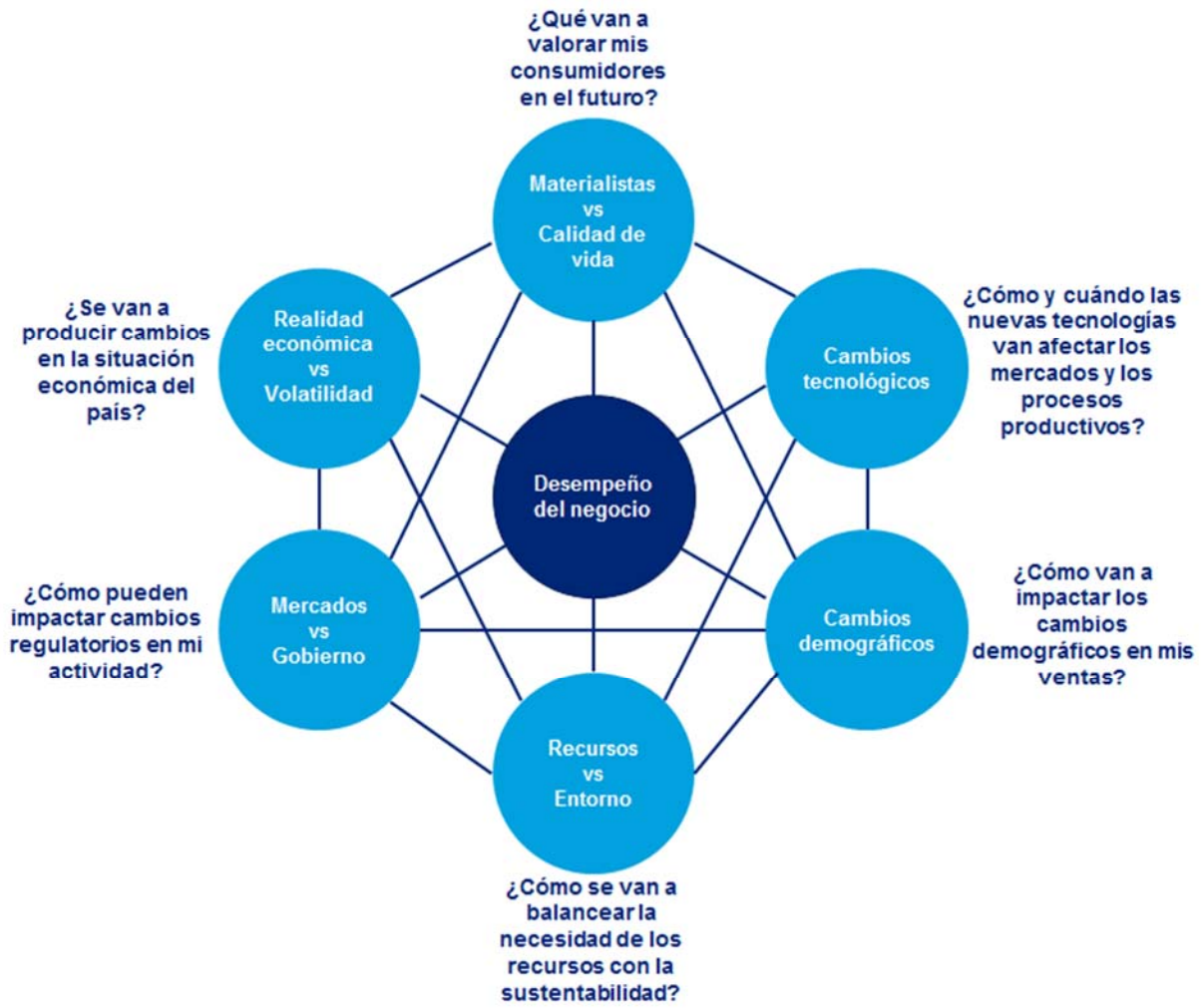


## La incertidumbre de los negocios

Es importante considerar que la incertidumbre en los negocios debe ser destacada en vez de minimizada cuando una organización se encuentra definiendo su estrategia. De esta manera, la utilización de escenarios puede ayudar a una organización a establecer un punto de referencia general para sus procesos de planificación estratégica, mientras que a nivel de unidades de negocios, los gerentes/jefes pueden usar los escenarios para probar y refinar las estrategias existentes.

A continuación se presenta un esquema gráfico que muestra los distintos elementos de incertidumbre que pueden incorporarse en cada uno de los escenarios planteados por las organizaciones y cómo deben ser considerados dentro de su planificación estratégica y por ende dentro de su proceso de presupuestación.

**La incertidumbre en los negocios debe ser destacada en vez de minimizada cuando una organización se encuentra definiendo su estrategia.**



# La importancia de distinguir entre iniciativas de corto y largo

Probablemente todos conozcamos las diferencias entre lineamiento estratégico de largo plazo a nivel corporativo, una iniciativa a nivel de una unidad de negocio o un proyecto de una unidad que da soporte a las unidades de negocios. Sin embargo al momento de planificar y presupuestar el negocio es común observar que la definición de estas iniciativas no se hace de manera ordenada lo que impacta luego en la efectividad de la ejecución de la estrategia. En este sentido identificamos tres niveles de iniciativas que se detallan a continuación y su definición debería seguir un proceso lógico y ordenado para incrementar la probabilidad de que la implementación de la estrategia sea exitosa.

**Nivel 1:** Se refiere a los escenarios macro de largo plazo, que están desarrollados para dar contexto en la planificación estratégica a nivel corporativo. Si bien estos escenarios se desarrollan en un alto nivel, son muy importantes ya que contemplan la visión y lineamientos que establece la dirección y sirven de base para el análisis y la planificación realizada a nivel de unidades de negocio.

**Nivel 2:** Una vez que se han desarrollado los escenarios de largo plazo, el próximo paso es comprender cómo impactaría cada uno en las diferentes unidades de negocio (unidades, mercados, industrias, etc.). La estrategia competitiva variará y debe ser personalizada acorde a la complejidad de cada unidad de negocio y su mercado respectivo. Una vez que se hayan identificado los impactos potenciales de cada escenario y que se hayan definido las acciones apropiadas, cada unidad de negocios determinará cuáles son las futuras condiciones del mercado y qué estrategia adoptaría en cada caso.

**Nivel 3:** El análisis inicia cuando las unidades de negocio hayan implementado sus acciones para responder a cada uno de los escenarios posibles, desarrollando escenarios más tácticos y operativos. La idea no es desarrollar una estrategia, sino ayudar a cada unidad de negocio mientras ejecuta la estrategia que ha adoptado.

# ¿Cuáles son las fases para la elaboración de un modelo de presupuestación ajustado a riesgos?

## **Fase I - Definir el propósito, los escenarios y sus implicancias asociadas a la estrategia.**

El primer paso es formular un set de escenarios, que pueden oscilar entre dos y cuatro que considere los aspectos del entorno de negocios, los cuales son los preponderantes para las organizaciones. Por ejemplo, se podría utilizar un primer escenario con precios de los commodities estancados para los próximos años y aumento de las tasas de interés, un segundo escenario donde los cambios antes mencionados se procesen más levemente y un tercer escenario que plantee una recuperación de los precios de los commodities.

Una vez definidos cada uno de estos escenarios, se debería realizar el ejercicio de cómo impacta cada uno de estos escenarios en la estrategia, para ver cuáles serían los planes asociados a cada uno de estos riesgos.

## **Fase II - Realizar el análisis del impacto financiero.**

En esta fase, comúnmente se utilizan modelos econométricos para estimar el impacto financiero en cada escenario. Por ejemplo en el primer escenario podría impactar en la viabilidad de algunos negocios por lo que sería prudente relacionar un escenario de este tipo con mejoras en los costos ya sea a través de una reducción como a través de una mejora en la productividad.

Para pronosticar los potenciales impactos financieros de los escenarios, se deberán realizar las siguientes actividades:

- Identificar los indicadores económicos que impacten a la organización,
- Desarrollar un modelo econométrico para establecer la relación entre el desempeño histórico y los indicadores económicos.

- Crear un proceso de monitoreo para identificar tendencias y cambios en los indicadores.

## **Fase III - Analizar los impactos de los escenarios y definir las acciones.**

Después de que se hayan identificado los impactos financieros, el próximo paso es sacar conclusiones y considerar las acciones que haría la compañía en cada escenario.

Si las organizaciones realizan un monitoreo adecuado sobre el ambiente de negocios en el cual está inserta la organización, también podrán determinar el momento apropiado para implementar los planes que le permitan cambiar la estrategia y ayudar a mitigar cualquier efecto negativo.

En el proceso de análisis y definición de los escenarios y planes de acción, las organizaciones también pueden identificar los cambios que serían beneficiosos para la empresa independientemente de que los escenarios se materialicen o no.

Una vez que se hayan identificado los riesgos, los ejecutivos de las organizaciones deben trabajar con las distintas partes interesadas para desarrollar un plan integral que nucleee todas las acciones que deberán llevar adelante las diferentes áreas de la organización.

## **Fase IV - Adaptar y refinar el proceso y el modelo financiero.**

Sin lugar a dudas que una de las claves para el éxito de este proceso es asegurar que el mismo y el modelo evolucionen, por lo que es importante gestionar las expectativas de todos los que participan y utilizan el modelo ya que puede llevar muchos ciclos de negocios desarrollar un modelo que funcione bien. De esta manera, es muy importante generar confianza en los que toman las decisiones ya que la credibilidad del modelo es necesaria para el éxito.

Una evaluación continua del modelo es fundamental, es necesaria para potenciarlo y desarrollarlo hasta que alcance la funcionalidad completa.

## Conclusión

Hemos repasado algunos de los principales conceptos vinculados con la presupuestación ajustada a riesgos que esperamos sirvan para comprender que existen e incorporarlos dentro de los procesos de planificación estratégica.

Somos conscientes que para varios ejecutivos puede resultar tedioso en el momento de planificar pensar en tres escenarios y no solo en aquel más probable (escenario base), pero el ejercicio de pensar qué haría la empresa en cada escenario, qué iniciativas estratégicas y operativas debería llevar adelante en cada uno de ellos así como el impacto financiera de las mismas vale la pena. De esta manera mejoramos nuestra velocidad de reacción y podremos ganar tiempo, tal vez unos meses, pero cuando se produce un cambio de escenario ese tiempo extra puede ser vital para el éxito empresarial.

Como siempre, cualquier técnica de la administración tiene que ser cuidadosamente incorporada y adaptada a las necesidades propias de cada organización, pero bien incorporada tiene una gran utilidad para las organizaciones.





## Contactos de Deloitte en este tema

### **Fernando Oliva**

[foliva@deloitte.com](mailto:foliva@deloitte.com)

Tel: +598 2916 0756 Int. 6102

### **Pablo Pequeño**

[ppequeno@deloitte.com](mailto:ppequeno@deloitte.com)

Tel: +598 2916 0756 Int. 6142

### **Martín Testorelli**

[mtestorelli@deloitte.com](mailto: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](http://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 225.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.