



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO



Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas

Tesina:

Planificación Financiera:

Elaboración de Presupuestos Integrales en las PYMES.

*Su aplicación en las Empresas del Sector Comercial
en la Ciudad de Buenos Aires, 2007 al 2011*

Autor: Cr. López Gómez, Diego Maximiliano

DNI: 26.365.169

Director de Tesina, Tutor: Mg. Alonso, Juan Carlos

Por los 20 años de educación pública recibida, formador de mi conocimiento, carácter, y temple.

Por mi madre, por su inconmensurable esfuerzo e incondicional apoyo.

Mi agradecimiento eterno y gracias totales.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general relevar las técnicas de Presupuestación Integral como herramienta de Planificación Financiera en las PYMES del sector comercial, situadas en la Ciudad de Buenos Aires, desde el año 2007 al 2011.

Las PYMES es un sector de vital importancia para la economía Argentina, siendo siempre fuente generadora de nuevas ideas, posibilitando el desarrollo de la economía regional, generando riquezas, posibilitando una mejor distribución del ingreso al demandar nuevos puestos de trabajo. Para mejorar el desempeño económico y financiero de este tipo de empresas, generando un mayor valor agregado a nuestra economía, la implementación de un sistema Presupuestario, junto a su gestión y control, permitirá una adecuada administración financiera, maximizando beneficios y el desempeño de las PYMES.

Debido a las variaciones del contexto socioeconómico Argentino durante el periodo 2007-2011, caracterizados por momentos de estabilidad y crecimiento para luego pasar a un contexto de crisis reflejada en problemas inflacionarios, de tipo de cambio y de restricciones a las importaciones, nos permitirá analizar la metodología de monitoreo de las variables del entorno que impactaron en los objetivos y metas de las empresas comerciales PYMES de la ciudad de Buenos Aires.

En primer lugar del presente trabajo se siguió un proceso de investigación basada en la revisión bibliográfica en temas financieros, presupuestarios con expertos en PYMES, con el objetivo de introducir al lector en el tema y sentar las bases para el diseño de los cuestionarios a relevar en el trabajo de campo. Se estima que del resultado de investigación del relevamiento mencionado, permitirá indicar la ausencia generalizada de las técnicas de Presupuestación en las PYMES objeto de estudio. En cambio, de las pocas empresas que cuentan con un acertado plan presupuestario, mejoran sus resultados económicos y financieros. Así mismo, por el constante monitoreo de las variables del entorno, se revelará que la Planificación Financiera otorga a las PYMES capacidad dinámica para responder a los cambios del entorno, re elaborando objetivos y previsiones.

Se espera concluir que la metodología de la Presupuestación Integral sea una herramienta de Planificación Financiera que potencie el rendimiento de las PYMES, siendo posible su implementación en este tipo de empresa, a pesar de su desuso y del prejuicio de la complejidad que requiere el proceso de planificación.

Palabras claves:

Planificación financiera. Presupuesto Integral. Planeamiento. PYMES. Análisis de escenarios.

Introducción

La aplicación de herramientas de planificación financiera en las PYMES denotan una ausencia muy generalizada, siendo el instrumento más frecuente el uso de un Cash Flow limitado a un corto periodo de tiempo, generalmente a una o pocas semanas.

Sucede a menudo, que los obstáculos y limitaciones del pequeño y mediano empresario para la utilización de las diversas metodologías financieras provocan el cuestionamiento sobre la posibilidad de un correcto uso y pertinencia de tales herramientas para este tipo de empresa. De estos obstáculos y limitaciones en las pequeñas empresas, se podrían mencionar:

- Poca profesionalización y conocimientos del tema.
- Ausencia de personal cualificado.
- Confusión de roles y responsabilidades
- Manejo informal de Fondos.
- Falta de separación del patrimonio personal del dueño con el de la empresa.
- Mantener la confidencialidad de la información.
- La creencia y sobrestimación del conocimiento total del negocio, y sus posibles futuros cursos.
- Visión a corto plazo.
- Poco análisis crítico de las variables del contexto, y la evolución del entorno.

En empresas medianas, con jerarquías y roles bien definidos, a nivel gerencial también se produce el rechazo a técnicas de planificación. Como primer factor, los gerentes priorizan sus trabajos rutinarios, argumentando que no disponen de suficiente tiempo para afrontar la metodología presupuestaria. Naturalmente, también existe un temor que el Presupuesto luego se vuelva como un arma contra ellos, al ser un instrumento de control, que sus superiores puedan utilizarlo y de esta forma poder vigilar de cerca el desempeño de sus tareas y responsabilidades.

Las dificultades mencionadas desembocan a la ausencia de dedicación a las tareas de la planificación. Frente a esta desventaja estas PYMES desaprovechan el empleo de técnicas que les permitirá establecer de una manera más clara y ordenada sus objetivos, ayudándolos en la selección y disposición de los medios necesarios para alcanzarlos, consiguiendo mejorar al mismo tiempo, la participación y la integración de todas las personas interesadas en la empresa.

A su vez, el correcto desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas, depende no solo de la capacidad del empresario en cuanto a la administración de los recursos propios, sino también en poder analizar y estimar las variables socio-económicas del contexto, que impactan con mayor grado en los objetivos del negocio. La tarea de prever las mencionadas variables, es el primer paso para realizar el plan presupuestario, aspecto que incrementa el potencial uso del mismo.

Preguntas de investigación

- ¿Cómo diseñar e implementar una metodología efectiva de Presupuestación integral en las PYMES?
- ¿Qué tipo de ventajas obtienen las empresas que emplean Presupuestos Integrales como herramienta de Planificación Financiera?
- ¿Cómo analizan las variables del entorno que afectan a su negocio las empresas que disponen de un acertado plan presupuestario?

Objetivos

Objetivo General:

- Analizar el uso de la Presupuestación Integral en las PYMES situadas en la Ciudad de Buenos Aires del sector comercial durante el periodo 2007-2011.

Objetivos Específicos:

- Determinar las ventajas obtenidas en las empresas que utilizaron el Presupuesto Integral como herramienta de gestión y control.
- Investigar la metodología utilizada para el estudio de las variables socioeconómicas del contexto de las mencionadas PYMES, identificando los beneficios alcanzados.

Hipótesis:

- La implementación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión y control mejora el desempeño financiero y económico de las PYMES.
- El monitoreo del contexto socioeconómico, otorga a las PYMES capacidad dinámica para responder a los cambios del entorno, re elaborando las previsiones y los objetivos presupuestados.

Estado de la cuestión y Marco Teórico

Conceptos de Finanzas y de Administración Financiera:

El primer análisis sobre el desempeño de una empresa, se suele centrar en los resultados económicos y a la situación patrimonial de la organización.

Si bien es un aspecto fundamental que no debe dejarse de lado, a esta visión se la debe complementar con la necesidad de contar con información financiera, que respalde la capacidad de la empresa para generar un Flujo de Fondos adecuados al giro de su negocio.

Por lo tanto, uno de los pilares fundamentales para la correcta gestión de las empresas, debe ser la Administración Financiera. Dentro de este ámbito, la Función Financiera se define como planear, obtener y aplicar los fondos para maximizar el valor de una organización. (Weston & Copeland, 1984).

Esta definición nos acerca a los objetivos de la función financiera de cualquier organización, que se pueden clasificar en:

Objetivo General o Estratégico, donde se procura maximizar el valor de la organización para sus propietarios, y un

Objetivo Táctico u Operativo, el cual pretende maximizar el valor actual neto del flujo de fondos esperado descontado a la tasa de costo del capital.

Para esta finalidad, existen múltiples herramientas de administración financiera, como el análisis de índices, determinación específicas de objetivos y metas financieras, políticas diversas sobre el capital de trabajo, así como el Presupuesto Económico y Financiero, aspecto base de la Planificación Financiera.

Pero para empezar a hablar de planificación, es necesario diferenciar y determinar la planificación estratégica de la financiera.

Planificación Estratégica y Financiera de la empresa.

Partiendo desde la Planificación Estratégica del negocio de una empresa, es necesario contar con una programación integral de las actividades, tanto en el corto como en el largo plazo. Una programación detallada que sirva como base, indicando numéricamente los objetivos deseables bajo un contexto determinado. Esto es la base de la Planificación Financiera.

Por lo tanto, no se puede iniciar una planificación financiera, sin antes tener definido la planificación estratégica de la empresa. Es menester primero entonces, definir en forma teórica la planeación estratégica.

El *plan estratégico* es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Por lo tanto, los objetivos del plan estratégico se los puede resumir de la siguiente forma:

- ✓ trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- ✓ Fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo.
- ✓ Buscar el compromiso de todos.
- ✓ Hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- ✓ Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

Un preciso contenido del Plan Estratégico debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: esto conforma la declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Estas preguntas consolidan nuestras proposiciones que son los objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

Por otra parte, se suele definir a la Planificación Estratégica como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, defendiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Ahora bien, una vez desarrollado el planeamiento estratégico, determinados la misión, visión, valores y políticas de calidad de la empresa, se puede iniciar el planeamiento financiero.

El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico, como se mencionó anteriormente. La estrategia guía el proceso de planificación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento. Es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implementarlos, y revisarlos a la luz de los resultados reales.

En la obra “La gestión Estratégica de la Tesorería”, el autor Girivone define a la planificación financiera como “el proceso de análisis de los flujos de fondos, tanto en el corto como en el largo plazo. Se proyectan las consecuencias de los proyectos de inversiones, los financiamientos en sus distintas alternativas, los dividendos en efectivo y los ingresos y egresos de fondos operativos. (...) ayuda a decir qué riesgos asumir, y qué riesgos son innecesarios o no vale la pena correr.” (Girivone, Horacio E, 2009; 87).

Otras definiciones de la Planificación Financiera, nos ayudara a comprender la importancia de contar con esta metodología en cualquier tipo de empresa:

- “Parte de la Administración Financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico y financiero de una empresa, para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos preestablecidos por los propietarios y directivos de alta gerencia.” (Perdomo Moreno, Abraham, 2002; 25)
- “Un plan financiero es una declaración de lo que se debe hacerse en un momento futuro.” (Ross, Westerfield & Jaffe; Finanzas Corporativas, 2005; 187)
- Es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática (Dumrauf, Finanzas Corporativas, 2010)

El objetivo entonces de realizar la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y la máxima seguridad financiera (dentro de las alternativas posibles lógicamente).

Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo. La presencia de este componente, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización; en el caso de las Pyme, se plantea en esta investigación que a medida que se logre un mayor uso y coordinación de las herramientas de gestión financiera puede lograrse un mejor desempeño, traducido en resultados superiores en materia de inversiones y acceso a fuentes variadas de financiamiento.

Para efectos conceptuales y operativos, se define la gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo (Brealey y Myers, 2005; 2003).

Presupuestos Integrales:

Como se mencionó anteriormente, la herramienta del Presupuesto Económico Financiero Integral es un aspecto central de la Planificación Financiera.

En búsqueda de una definición, encontramos precisas las palabras del Dr. Domingo Messuti, quien dice que el presupuesto debe concebirse como la expresión concreta de un plan integrado de operación, o sea la expresión máxima de la traducción en términos financieros de los planes de la empresa. (Messuti, Domingo, 1976)

Otro autor, Alonso Aldo, lo define como una metodología de programación donde los objetivos adquieren carácter de compromisos asumidos formalmente, con su respectiva asignación de recursos para su satisfacción. En este documento se “expresa en términos financieros anuales, decisiones sobre usos y fuentes de fondos que se adoptan a través de un proceso de optimización de resultados.” (Alonso, Aldo, 2000; 374).

La finalidad del presupuesto, no es solo su utilización para la planificación, sino también para el control. Los presupuestos se emplean en primer lugar para el planeamiento financiero y luego como el elemento base para controlar los hechos acaecidos con lo presupuestado. De este control surgirán conclusiones y explicaciones, que servirán a su vez para corregir futuros presupuestos. (Girivone, Horacio E, 2009).

Existe generalizado consenso sobre esta metodología, al ser un proceso integral, al resultar de un trabajo coordinado por todas las aéreas de la empresa. En esto se centra la

visión sistémica, donde la interrelación de todas las partes es necesaria para lograr los objetivos definidos por la conducción de la empresa.

Ventajas y desventajas:

Podemos resumir las principales ventajas del uso del Presupuesto Integral:

- a) Concreta la atención y las fuerzas en los objetivos a alcanzar.
- b) Delimita claramente medios y recursos necesarios.
- c) Obliga a los diferentes responsables a establecer calendarios y prioridades.
- d) Se resaltan fácilmente los aspectos más importantes de cada problema.
- e) Mejora la coordinación
- f) Facilita el control
- g) Permite establecer responsabilidades.

El empleo de estas técnicas de Presupuestación permite establecer de una manera más clara y ordenada los objetivos, colaborando en la selección y disposición de los medios necesarios para alcanzarlos, consiguiendo mejorar al mismo tiempo, la participación y la integración de todos los sectores de la empresa.

En cambio, las desventajas pueden venir por el excesivo tiempo que algunos directivos dedican a la programación en detrimento del dedicado a otras actividades. (Maqueda Lafuente F.J., 1992)

Resulta interesante el aporte del Dr. Girivone al caracterizar los argumentos generalmente empleados para negarse a confeccionar el presupuesto, que deriva de acuerdo a la evaluación del contexto:

- En oportunidades se argumenta que las operaciones son tan estables que no tiene sentido dedicarle tiempo a lo que ya se sabe que va a ocurrir.
- En el lado opuesto, el responsable de confeccionar un presupuesto manifiesta que la situación económica y política es tan caótica que no tiene sentido dedicarles tiempo a situaciones que no pueden controlarse.

Si las situaciones son tan estables es justamente cuando se deben estudiarse las alternativas para mejorar lo que se tiene o para evitar perder lo que se tiene en un exceso de confianza. También es el momento de estudiar nuevos negocios y nuevas inversiones.

Los tiempos tranquilos nos permiten potenciar la colocación de fondos sobrantes, estudiar formas de reducir con ventaja las cuentas a cobrar, reducir inventarios y sacar ventaja de los descuentos por comprar. En una palabra, maximizar el rendimiento del capital de trabajo.

Por otro lado, en situaciones de crisis es cuando más se necesita contar con una visión de los que puede ocurrir en el futuro. Hay que estar siempre preparado y saber dónde uno está ubicado. (Girivone, Horacio E, 2009)

Otro aspecto importante, y vinculado con el siguiente punto a tratar, es que la utilización del Presupuesto “puede llegar a tornarse inútil y hasta contraproducente si no se considera convenientemente las principales variables del entorno que lo afectan, tales como inflación, tipo de cambio, comercio exterior, costos financieros.” (Matossian P., Rodríguez E., 1981; 3).

Según Robinson y Pearce (1984, 128-137), las Pequeñas empresas no utilizan planeación por cuatro razones:

1. Tiempo. Los administradores informan que su tiempo es escaso y que es muy difícil ubicar a la planeación en el continuo día a día de los problemas operativos.

2. Dificultad para empezar. Los propietarios y administradores de las pequeñas empresas tienen un conocimiento mínimo de los procesos de planeación. Desconocen los componentes del proceso y su secuencia. No están familiarizados con mucha de la información que pueden ser de utilidad para la planeación.

3. Amplia experiencia. Los administradores de las Pequeñas Empresas, típicamente son generalistas, y les hace falta cierta especialización y experiencia que es necesario en un proceso de planeación.

4. Falta de confianza y apertura. Los propietarios y administradores de las Pequeñas Empresas son altamente sensibles y vigilantes de sus negocios y de las decisiones que les afectan. Consecuentemente, no se atreven a compartir su planeación estratégica con los empleados o consultores externos.

Análisis de Escenarios:

Ahora bien, el trabajo de la Presupuestación parte de una correcta evaluación del contexto socioeconómico, y de los posibles escenarios. La empresa no es solamente un ente aislado, se desenvuelve en ámbitos con variables complejas, que deben ser monitoreadas constantemente para evaluar su impacto en los objetivos predefinidos.

Sobre este análisis de escenarios, se define como la “Representación de cada una de las partes de un estudio que permite visualizar y cuantificar las probabilidades de ocurrencia de una o más variables que prevalecerán en el futuro del entorno económico, político o legal, que influye en la planeación, control y toma de decisiones financieras. (Perdomo Moreno, Abraham, 2002; 77).

De esta forma, el Presupuesto Integral necesita de la permanente observación de variables del contexto que pueden exigir definiciones estratégicas de reorientación, de alteraciones de mezclas en activos y financiamientos, en pérdidas o ganancias de posiciones de nichos de negocios (Alonso, Aldo, 2000).

Sobre la evaluación y cuantificación de las variables externas, se suele recomendar el apoyo de profesionales externos, en búsqueda de una visión objetiva, con total independencia de los impactos que pudieran reflejarse en la empresa.

Aplicación en PYMES:

El Presupuesto Integral es una herramienta de uso generalizado en grandes empresas, y principalmente las de origen extranjero. La Teoría respalda este uso, pero no se pretende encontrar o generar un espacio de teorización específica para PYMES. El método es uno solo, lo que cambia es el contexto organizacional que caracteriza los problemas de implementación de cualquier tipo de herramienta.

Esta problemática, se puede identificar claramente en las pequeñas empresas, desde la confusión de roles, manejo informal de fondos, falta de separación del patrimonio personal del dueño con el de la empresa, la desconfianza del propietario en compartir información de supuesto uso confidencial, así como la ausencia de personal cualificado. (Herrero, Gustavo, 2000)

Tras un ordenamiento organizacional, con la colaboración de profesionales idóneos en la materia, se podrá superar estos problemas característicos de las pequeñas empresas, y así sentar los primeros pasos para la metodología del Presupuesto Integral. Dicho en otras palabras, sería imposible desarrollar el proceso de Presupuestación en una empresa con la problemática previamente mencionada.

La elaboración de un Presupuesto Integral Económico y Financiero implica la formalización de los objetivos estratégicos de la empresa, reflejados en las metas a alcanzar en cada sector de la organización, exigiendo un constante control interno, y el monitoreo de las variables externas que impactan en el negocio.

Como consecuencia de la exigencia de información financiera por usuarios internos como externos, esta herramienta permite contar con un flujo de fondos estimado, materia central para la evaluación del correcto desempeño de la empresa. Esta metodología, es de perfecta aplicación en las PYMES, una vez resueltos los problemas típicos que las azotan (mencionados anteriormente), mejorando sensiblemente no solo el desempeño económico financiero, sino perfeccionando las previsiones de los objetivos primarios.

Características de la Planeación en las Pequeñas Empresas

Jones (1982), realizó una investigación empírica con el objetivo de determinar las características de la planeación en las Pequeñas Empresas, encontrando que las pequeñas empresas utilizan un estilo organizacional y administrativo informal, se adaptan fácilmente al cambio, ponen poco énfasis en los procedimientos formales y mantienen una comunicación abierta entre los miembros del equipo de administración. De otro lado, los que tienden a realizar planeación son los directivos de más alto nivel educativo y de mayor edad. Así también, de acuerdo con Moyer (1982), los elementos de la planeación estratégica generalmente están desarrollados para las grandes corporaciones, sin embargo eso no quiere decir que no pueda ser aplicado a la Pequeña Empresa (Steiner, 1967). Así, desarrolla ciertos elementos que facilitan su aplicación, entre los que tenemos:

1. Planeación estratégica en pequeña escala. Se debe hacer uso de planes operativos para mejorar la operación actual, efectuando así un cambio de primer orden. Un buen administrador puede ir guiando los cambios de segundo orden a más largo plazo.

2. Definición del negocio. Una definición cuidadosa y realista, logra que la empresa establezca su posición presente, así como su futuro.

3. Planeación de horizontes. El largo plazo trata en parte con los eventos futuros, pero más bien con el futuro de los eventos presentes. Así aspectos como el período de recuperación del capital invertido y la necesidad de un cambio de dirección estratégica, son los que tienen influencia sobre el horizonte de planeación. De este modo, donde los cambios ocurren rápidamente como en la industria del juguete o de la moda, la planeación en pequeña escala debe enfocarse a un horizonte distinto, por lo que la empresa puede configurar los eventos en vez de ser moldeada por ellos.

4. Objetivos y metas. Se sugieren dos métodos para la fijación de metas realistas. Uno de ellos implica la recolección de datos sobre las operaciones de la empresa durante los últimos años. Los datos pueden incluir variables de rendimiento que el propietario o administrador consideren importantes. En el segundo método, la empresa recolecta datos similares de su competidor líder. Cualquiera de los dos métodos le permite a la empresa comparar, sus metas de rendimiento proyectadas.

5. Evaluación de las competencias distintivas. Realizar una autoevaluación que permita identificar las fuerzas y debilidades de la empresa que provean una guía para la planeación. Se deben identificar los factores estratégicos con los que cuenta la empresa, por ejemplo: la innovación, la calidad, un buen sistema de control y reducción de costos, entre otros.

6. Análisis del medio ambiente. Provee un marco de referencia para la operación de la empresa. Un equipo de la alta dirección de la empresa puede listar los factores del medio ambiente que podrían afectar a la misma, profundamente. Estos efectos del medio ambiente pueden resultar en amenazas u oportunidades.

7. Análisis de la competencia. Las fuerzas y debilidades de los competidores de la pequeña empresa, afecta directamente su capacidad para llevar a cabo sus propios planes. Aunque no es fácil obtener información dado que los competidores son también pequeñas empresas, puede ser útil analizar los siguientes tópicos: ¿Cómo ven los clientes los productos y servicios de los competidores? ¿Cuál es la situación financiera del competidor? ¿Los competidores venden una línea completa de productos o existen nichos que se pueden llenar? ¿Cuáles son las estrategias de los competidores? ¿Cómo pueden compararse sus costos con los nuestros? ¿Qué tan grande es el presupuesto de marketing de los competidores? ¿Cuáles son sus fuerzas y sus debilidades?

8. Análisis del cliente: los clientes son el sustento de cualquier negocio, por eso el análisis de ellos es la piedra angular de la planeación estratégica. Las preguntas que debemos responder son: ¿Dónde compran los clientes sus productos? ¿Qué atributos de los productos son atractivos para los clientes? ¿Cómo se puede aumentar la probabilidad de vender productos específicos? ¿Qué oportunidades existen para segmentar el mercado en pequeños grupos, con el objetivo de ofrecer un producto único? Idealmente el análisis debe incluir la cadena completa del cliente que podría tener influencia en la empresa.

Técnica de Investigación

La presente investigación sobre la Planificación Financiera y el empleo del Presupuesto Integral como herramienta principal, se abordará en una primera etapa con un análisis cualitativo basado en recopilación bibliográfica y explicación de la metodología presupuestaria para introducir al lector en los aspectos básicos de la materia en estudio.

Como paso siguiente, en vistas de una investigación de campo utilizando técnicas cuantitativas, se elaborará un cuestionario base, con el fin de relevar en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Comercial situadas en la Ciudad de Buenos Aires, diferentes componentes del uso del Presupuesto Integral, durante el periodo que abarca los años 2007 al 2011. Esta encuesta será con preguntas de selección múltiple, además de escala del tipo de Likert (obtención del grado de acuerdo con enunciados) y de escala verbal de frecuencia, referidas a la ejecución de ciertas tareas.

A continuación se procederá a identificar la población para poder determinar el tamaño de la muestra, buscando que sea representativa, con información confiable y válida, permitiendo la interpretación de resultados. Para este proceso, se deberá tener en cuenta los recursos limitados del investigador que dispone para la concreción de este proyecto.

Con estos elementos, se estará en condición de realizar las encuestas en las empresas seleccionadas.

Al recolectar todos los datos de las encuestas efectuadas, la etapa siguiente será el procesamiento de los datos obtenidos de manera electrónica elaborando tablas, cuadros estadísticos y gráficos. Luego, se analizarán los datos y se procede a una interpretación que derivará en las conclusiones, finalizando con la redacción final del trabajo de investigación.

Capítulo I: Metodología Presupuestaria.

En este capítulo abordaremos aspectos teóricos sobre la metodología presupuestaria. Empezaremos por una distinción entre las diferentes tipos de presupuestos, formas de realizarlos, desarrollando las condiciones necesarias para una correcta realización del proceso.

A propósito, para que un presupuesto integral funcione eficientemente es conveniente que:

- Exista una estructura administrativa, con asignación de funciones y responsabilidades

Debe existir por lo menos un organigrama formal, donde se asignen responsabilidades y funciones específicas de cada sector. Si aspiramos a realizar un presupuesto integral, que abarque todas las actividades de la empresa, necesitamos la colaboración de todos los sectores, por lo tanto, es de vital importancia la asignación de responsabilidades.

- Exista un verdadero interés en la dirección de la empresa

Sin el apoyo de los Directores, y/o dueños de la empresa, será difícil mantener el entusiasmo en el resto de la empresa para poder cumplir con los objetivos presupuestarios.

- Exista un adecuado esquema contable

Un plan de cuentas es como un esqueleto de un cuerpo humano. A partir del plan de cuenta, se elabora un sistema de información necesario para reflejar los hechos de la empresa, y en base a eso, poder tomar decisiones acertadas. La contabilidad de un ejercicio cerrado, nos refleja con claridad sobre los hechos pasados. En cambio, un presupuesto, tomando como base el esquema contable, nos alumbrará sobre el futuro recorrido de la empresa.

- Los ejecutivos de nivel medio lo acepten y colaboren en su formulación.

Se necesita la colaboración de los mandos medios al brindar información de su sector. Esto lleva a muchas veces a la desconfianza, a temores por ser controlados con mayor celeridad y precisión. Es de vital importancia imponer una cultura presupuestaria, informando las ventajas que obtendría la empresa, y de esta forma, impactaría en mejores condiciones para los empleados.

Continuaremos con la clasificación de los tipos de presupuestos.

Tipo de Presupuestos

Según la comprensión:

Un presupuesto puede ser integral si abarca todas las actividades de la empresa. Se lo utiliza para efectuar el control presupuestario. Debe incluir los pronósticos de ventas, costos, gastos sean administrativos, comerciales o de financiación; proyecciones de ingresos y de egresos financieros, posiciones de caja, resultados y toda otra actividad que desarrolle la compañía. Es fundamental que todas estas proyecciones estén coordinadas de modo tal que el conjunto constituya un plan orgánico de acción que la empresa pueda seguir para lograr sus objetivos. Por lo general se concluye con la confección de un balance proyectado de los estados patrimoniales y de resultados.

Son presupuestos parciales en cambio, las estimaciones relativas a uno o varios sectores de la empresa o de tipos de operaciones que no estén armonizados en un plan global. La mayoría de las empresas que utilizan presupuestos parciales concluyen con estimaciones financieras pero sin presupuestos económicos.

Según la desagregación

Los presupuestos pueden ser globales o detallados, por tiempo, por producto, sección, zona geográfica u otros parámetros.

Desagregación temporal: El horizonte presupuestario, es decir el plazo para el cual se confecciona el presupuesto, es en la mayoría de un año. A fin de determinar este horizonte, se debe tener en cuenta el proceso productivo característico del giro del negocio. Las empresas suelen usar un presupuesto con desagregaciones menores al año, predominantemente el mes como unidad de medida para los presupuestos económicos y financieros, permitiendo de esta forma verificar si se han cumplido las metas presupuestarias en ese tiempo, pudiendo reaccionar en un tiempo prudente ante los posibles desvíos.

El horizonte de la proyección está en función del tipo de industria, del tamaño de la empresa y de la frecuencia con que las variables macroeconómicas varían en el país. Por ejemplo, una empresa de origen suizo, donde la estabilidad, previsibilidad y seguridad de las instituciones es una característica del régimen europeo, tendrá un horizonte de planeación más amplio que su par en Argentina. Otro ejemplo pero apuntado al sector, sería que una empresa dedicada a la industria ferroviaria deberá pensar a más largo plazo respecto a una empresa del rubro textil.

Por lo tanto, el periodo de planeación tiende a reducirse a medida que aumenta la incertidumbre macroeconómica, es decir, a medida que se incrementa el abanico de resultados posibles.

La teoría asegura que una planeación detallada a largo plazo constaría de 5 periodos anuales, con cortes en cada año para su seguimiento y control. Algunos buscan una proyección más agregada hasta 10 años para marcar la tendencia.

En Argentina, lo recomendable es planificar en forma detallada a un año, tener computado el segundo año aunque admitiendo menor precisión, y trabajar una ventaja de cinco años para fijar únicamente objetivos estratégicos.

Otras desagregaciones: Otras formas de desagregar presupuestos pueden ser por secciones, divisiones o departamentos de la empresa, estableciendo cuales son los centros de ingresos y de costos, y cuanto se presupuesta por cada uno de ellos. Otra forma bastante utilizada es por zona geográfica.

Presupuestos por áreas de responsabilidad y presupuesto por objetivos:

La confección de un presupuesto puede ser ascendente o descendente con respecto a la estructura administrativa de la organización. Se dice que es ascendente cuando las primeras estimaciones parten de los niveles medios o inferiores de la empresa, que someten sus criterios a sus inmediatos superiores, quienes los revisan, discuten, corrigen o aceptan, consolidan y vuelven elevar sus consideraciones.

Por el contrario, es descendente cuando la máxima autoridad es quien dice que es lo que se hará en líneas generales, correspondiendo a los niveles más bajos el estudio y detalle de tales planes, como el estudio de la forma en que se llevarán a cabo.

Cuando la elaboración del presupuesto sigue un método predominantemente ascendente, se lo suele llamar presupuesto por áreas de responsabilidad, porque el responsable de cada área es el primer pronosticador. Por el contrario, si el método es preferentemente descendente, el presupuesto será por objetivos, porque el punto de partida es la determinación de los objetivos que han de perseguirse.

Según la flexibilidad:

La fijación de los valores presupuestarios tendrán una mayor o menor sensibilidad al contexto macroeconómico y de las estrategias de la empresa. Un presupuesto es flexible cuando hay más de un grupo de premisas básicas, es decir, cuando se establecen varios supuestos con respecto al contexto en que se actuara. En ese caso, en cada caso posible del estado del

contexto, corresponderán distintas cifras presupuestarias implicando distintos presupuestos. Las variables más utilizadas son la inflación, la evolución de costos y de ventas, niveles de comercio exterior, presión tributaria, expectativas devaluatorias, políticas de gobierno., contribución marginal, mezcla de productos y decisiones de inversión.

Las variables de flexibilidad se clasifican entonces en dos grupos: las referidas a la situación económica en general, y las vinculadas a estrategias de la compañía en distintos aspectos.

Según el riesgo:

Una proyección tiene riesgo predictivo cuando la probabilidad de ocurrencia de los supuestos básicos es baja, es decir, cuando es muy posible que las presunciones adoptadas no sean correctas.

Paralelamente una proyección tiene alta sensibilidad cuando la no ocurrencia o los desvíos en los supuestos básicos provocan un gran impacto en los valores pronosticados.

Puede entonces comprenderse que un presupuesto puede tener alto riesgo y baja sensibilidad, o bajo riesgo y baja sensibilidad, o cualquier combinación entre los dos elementos, que son independientes.

En la práctica no es frecuente ni la certeza de lo que ocurrirá ni el desconocimiento total del futuro, sino una situación de riesgo. Usualmente no se conoce exactamente qué ocurrirá, pero se puede estimar cual es la probabilidad de que cada fenómeno del contexto se presente. Esta probabilidad debe ser objetiva, debiendo estimar la persona responsable de la decisión o quien posea mayores conocimientos sobre el tema.

Formas de realización del Presupuesto

El proceso del cual surge el presupuesto puede ser muy variado según sus características, la empresa que lo aplique y los métodos que se emplean. En algunas compañías dicho proceso es cuidadosamente elaborado y sujeto a un calendario que prevé con precisión los sucesivos pasos que se deberán darse para confeccionar el presupuesto. En otras empresas el método se regula y adecua a las necesidades de caso y a la carga de trabajo de cada responsable, quedando entonces a criterio del coordinador el ordenamiento del presupuesto y su sujeción a un calendario.

Si bien existe normas escritas de Presupuestación no se ha encontrado una compilación en forma de manual. Estos manuales deberán detallar los métodos que habrán de emplearse, los responsables de cada etapa del proceso, la secuencia e interrelaciones y su adaptación a un calendario.

El análisis macroeconómico

La empresa es un sistema organizado que interactúa con uno mayor, que es el sistema económico, que le sirve de marco. Entre estos dos sistemas existen influencias reciprocas. Así, cuando se plantea la necesidad de efectuar pronósticos sobre los rubros que componen el presupuesto, surge inmediata necesidad de detectar, evaluar y cuantificar las posibles interrelaciones entre la empresa y su medio. Ese medio es la economía.

El nivel de actividad de la mayoría de las empresas se encuentra influido por la evolución de la economía nacional. Sus ventas tienen una relación a veces directa, o en otros casos inversa, con esa variable. Sin embargo, esta correlación general no impida que existan empresas con cierta independencia entre sus ventas y la situación macroeconómica. Estas empresas se relacionan con mercado del exterior, o dependen menos de la demanda interna.

Sin embargo, existen condicionamientos particulares de la situación, ya no respecto a las ventas sino a otras variables de la empresa. Estos condicionamientos son entre otros la inflación, controles de precios, cotización de las monedas extranjeras, la evolución de las tasas de interés, los créditos del Estado, las políticas salariales y la presión tributaria. Toda esta metodología de estudio del contexto, se continuará desarrollando en el próximo capítulo.

Las metas de la empresa en el periodo presupuestario

Proyectado el marco en el cual se deberá actuar, puede determinarse el destino de la acción a emprender. La expresión de las metas puede efectuarse inmediatamente después de realizado el pronóstico macroeconómico, o reservarse para la instancia que corresponda a la aprobación final del presupuesto. El primer caso es necesario cuando se intenta utilizar el método por objetivos, y el último cuando se desea elaborar un presupuesto por áreas de responsabilidad.

El método por objetivos y los intermedios hacen posible que las metas se traduzcan en cifras a alcanzar en el periodo presupuestario. Cuando el método es por áreas de responsabilidad es común que se fijen metas implícitas.

En los casos que las metas sean explícitas, pueden estar expresadas en términos de ventas, costos y utilidades, o sin llegar tan lejos, de penetración. En algunos casos, esas metas son concretamente montos de utilidad que se desea alcanzar, sin mayor desagregación.

Pronóstico de Ventas

Una vez establecidas las metas que han de perseguirse, puede pronosticarse las ventas de la empresa en el horizonte presupuestario. El pronóstico de ventas es la columna vertebral del proceso presupuestario, pues de él depende la estimación de los costos de producción, gastos administrativos, financieros, comerciales, prácticamente todas las estimaciones vinculadas de algún modo a la actividad esperada.

Se debe diferenciar la previsión de las unidades a vender de su valorización, es decir, el presupuesto de ventas en unidades físicas y el pronóstico en pesos.

La responsabilidad de estimación de las unidades físicas a vender no es específica del presupuestador, si no de los altos niveles del sector comercial, y en algunos casos compartida con los sectores de producción y de finanzas, quienes dan orientaciones sobre la factibilidad de alcanzar ese nivel deseado.

La expresión monetaria de las ventas suele estar a cargo del sector financiero. Lo teórico, es que el área financiera reciba por parte del sector comercial el pronóstico de ventas en unidades físicas y lo valoriza, teniendo en cuenta los precios del momento en que se pronostica y la inflación prevista entre los supuestos básicos.

El Presupuesto de los Costos de Producción

Una vez que se han determinado qué y cuanto se venderá, y por lo tanto, que será necesario producir, puede realizarse la proyección de los costos de fabricación del periodo presupuestario.

El plan de producción es una responsabilidad que generalmente se asigna al gerente de producción. Este, luego de llegar a un acuerdo con los gerentes de las distintas áreas comerciales y de finanzas, y el gerente general sobre el nivel de producción, se ocupa de fijarle un calendario y organizarlo.

Presupuestos de Costos Administrativos

Una vez concluido el presupuesto de ventas, conocido del nivel de actividad en que se operará, pueden estimarse los gastos administrativos que se producirán.

Este tipo de proyecciones se presta a ser realizada mediante por consultas a responsables de centros de gastos, en razón de su relativa fijeza y de las características de sus variaciones, que muchas veces son advertidas por el mediano nivel antes que por el alto.

Otra posibilidad de llevar a cabo esta estimación en forma rápida es confiarla al área financiera que, si se espera que el nivel de actividad de la empresa no varíe mucho, extrapole la serie.

El gerente administrativo juega un papel muy importante en este presupuesto, además de ser en muchos casos el único responsable de su realización, su intervención es requerida, en la mayoría de las compañías que realizan consultas a los responsables de los centros de costos, cuando no hay uniformidad de criterios.

El Presupuesto de gastos comerciales y financieros

El presupuesto de gastos comerciales consiste en el cálculo de los costos que demandará la gestión de ventas, es decir, distribución, transporte, comisiones de ventas, publicidad, etc. En este rubro en la práctica es unánime en responsabilizar al gerente comercial para esta estimación de gastos.

Con respecto a los costos financieros, puede definírselos como los costos por el uso del capital de terceros, netos de los ingresos derivados por la utilización de fondos líquidos excedentes. Es decir, incluye los pagos de intereses por préstamos que se han recibido, menos los cobrados en virtud de las inversiones que la empresa realiza.

La previsión de este rubro debe ser llevada a cabo una vez que todos los anteriores se hayan concluido, porque solo entonces se tendrá conocimiento del déficit y superávit de fondos. Cuando se realiza el presupuesto financiero, se debe estudiar cómo se han de obtener los fondos faltantes cuando exista déficit, y como se invertirán los fondos excedentes si hay superávit.

Esta tarea debe ser realizada por el Gerente Financiero, que es el responsable de la gestión y está capacitado para efectuar este tipo de análisis.

La aprobación del Presupuesto

Una vez dado los pasos necesarios para armar el presupuesto, se lo debe someter al examen del responsable máximo, que luego de una revisión formulará las objeciones, sugerencias o modificaciones que crea conveniente, o lo aprobará en forma directa.

Este proceso muchas veces incluye la discusión de partidas de gastos que parezcan excesivas o insuficientes, así como la revisión de todos los conceptos y supuestos incluidos en el presupuesto. Asimismo, se deberá evaluar la magnitud de los resultados, determinando su grado de aceptabilidad.

En ese momento entran en juego los llamados márgenes de eficiencia, que son las correcciones que los supervisores del presupuesto suelen efectuar para mejorar la rentabilidad final. Esos márgenes pueden surgir de varios tipos de ajustes: están los consistentes en la eliminación de ciertos rubros de gastos, o la creación de nuevos fuentes de ingresos; y por otro lado, los que reducen las partidas asignadas a algunos gastos o incrementan la responsabilidad por ganancias.

La utilización de estos márgenes es importante cuando se trabaja con métodos de presupuestos por áreas de responsabilidad, o métodos intermedios donde predomina esta orientación, porque cuando el esquema se basa en objetivos, la aprobación se ha otorgado al comiendo del proceso, cuando el máximo nivel proyecta las cifras globales. No obstante, si las cifras se desvían en alguna medida de esos importes, tienen lugar a la supervisión, el control y la aprobación.

Momento de la realización

La planificación debe estar aprobada antes de que se inicie el año y se busca que tenga la última información disponible. Esto es lo más lógico, pero no es lo que ocurre siempre. El armado del plan es una tarea que demanda mucho tiempo y precisa la participación de todas las áreas de la compañía. Además se debe tener en cuenta que la revisión de los parámetros y demás supuestos requiere tiempo para el debate y la negociación. Por esto debe comenzarse con el debido tiempo. El mes de Septiembre es un buen mes para comenzar con el trabajo de la planificación.

Posibles etapas de elaboración:

Septiembre

Semanas 1 y 2: Armado de la estructura base del plan y el circuito de información.

Semana 3: Definición de los parámetros y solicitud de información a las áreas

Semana 4: Determinación de los supuestos subyacentes.

Octubre:

Semanas 1 y 2: Recopilación y carga de datos provistos.

Semana 3: Análisis del plan, test de consistencia y primeros ajustes.

Semana 4: Divulgación del plan a las áreas para su revisión.

Noviembre

Semana 1: Ajustes de datos y cálculos

Semana 2: Presentación del plan a los órganos de gobierno

Semana 3: Discusión, negociación y ajustes

Semana 4: Actualización de parámetros base y variables macroeconómicas

Diciembre:

Semana 1: Aprobación final de las áreas

Semana 2: Aprobación del órgano de gobierno y puesta en vigencia.

Seguimiento:

El plan debe tener un seguimiento mensual formalizado en un comité que sesione los primeros días del mes siguiente.

Los desvíos detectados deben ser explicados por cada área, cualquiera sea su signo.

Conviene que exista una etapa de revisión global del plan en donde toda la empresa se encuentre representada.

Los cursos de acción para reducir los desvíos deben quedar por escrito a fin de revisar su efectividad en la próxima reunión.

Usos de Presupuestos

Los presupuestos se utilizan para la toma de dos tipos de decisiones. Por un lado, las relativas al ámbito de la planificación y por otro, las que se vinculan con el control. Se emplean en función de las primeras toda vez que se consideran sus cifras para tomar una decisión que requiere información futura. Una adecuada proyección del futuro permite planificar, es decir, enfocar la actividad en el presente, actuando convenientemente conforme a las expectativas.

En el ámbito del control, el presupuesto es útil para apreciar si los objetivos se van alcanzando y en qué grado se logran. También pueden observarse en que sectores de la empresa se están produciendo desvíos importantes en la acción o en los resultados logrados con respecto a los planes.

Uso del presupuesto para Planificación:

Cuando el uso que se espera dar al presupuesto es preferentemente en el ámbito de la planificación, es necesario que esté totalmente agregado y que empalme correctamente con un plan financiero a largo o mediano plazo. También puede ser útil la desagregación por producto, ya sea mediante costeo directo o por absorción, que permite evaluar posibilidades y nivel de rentabilidad por producto.

Cuando el objetivo central del presupuesto es utilizarlo para desarrollar un eficiente control interno, es preciso que este lo más desagregado posible en el ámbito sectorial, es decir, por departamentos, divisiones, áreas, sectores, jefaturas y oficinas, en forma tal que el control no solo se dirija a la alta gerencia, sino también, a la media y baja responsabilidad.

En general, a los efectos del control, un presupuesto por área de responsabilidad responde mejor a los fines perseguidos que un presupuesto por objetivo. Para el empleo de planificación, ambos métodos pueden satisfacer perfectamente las necesidades, aunque el empalme entre el costo y el largo plazo suele ser más fácil cuando se trabaja por objetivos.

El área de la empresa en la cual el presupuesto se suele utilizarse más es en el área de finanza, donde se emplea para analizar déficit y superávit de fondos, efectivos mínimos, análisis de rentabilidad a corto plazo, etc.

En tal sentido, el presupuesto tiene diversos usos. Entre ellos, los más importantes son la determinación de los periodos que existirán baches financieros y sus montos, la posibilidad de recurrir a diversas fuentes de financiamiento para enjugarlos.

También es importante el empleo del presupuesto para el análisis de los excedentes líquidos y su posible inversión a corto plazo, aunque esta algo menos difundido que el anterior por su menor gravedad en el plazo mencionado.

Otra posibilidad en el marco de las decisiones de tesorería es el empleo del presupuesto para la fijación de los efectivos mínimos o efectivo de seguridad que es conveniente mantener. A este respecto, las empresas suelen tener dos posibilidades: fijar el efectivo mínimo, es decir predeterminarlo o establecerlo en cada momento, teniendo en cuenta la probabilidad de que existan egresos imprevistos y riesgos en los ingresos presupuestados.

Igualmente es importante el uso del presupuesto en el análisis de rentabilidad global o por producto, a corto plazo. El análisis de rentabilidad a largo plazo, así como el de inversiones se practica en base al presupuesto de inversiones, cuyo horizonte es mayor y será desarrollado más adelante.

Otras frecuentes aplicaciones del presupuesto están vinculadas a decisiones comerciales. Algunas empresas aprovechan el presupuesto para discutir y resolver sobre sus políticas de ventas, el control de esas ventas, las decisiones relativas a nuevos productos y en menor medida, la fijación de precios.

En el área de producción, el presupuesto es empleado para realizar el plan productivo, que incluye ciertas empresas el programa de compras e importaciones, y la toma de decisiones sobre cantidades de personal y reducción de costos de producción.

En el campo de la administración el presupuesto puede cumplir una importante función como autorizador de gastos. Existe la posibilidad de autorizar a los responsables de egresos a gastar sin nueva aprobación los importes presupuestados debiendo solicitar un permiso al

superior cuando se pretende exceder de las partidas programadas. En la práctica facilita considerablemente el funcionamiento de los mecanismos administrativos de autorización de gastos, pues permite una delegación efectiva, conservando la posibilidad de ejercitar el control de los desvíos desfavorables a medida que se van produciendo.

Uso del presupuesto para Control:

El control presupuestario consiste en la comparación de los valores presupuestados con los reales, pudiendo intervenir en esa comparación algunos valores adicionales históricos o previstos, que ilustren más claramente sobre la realidad estimada. En general, la responsabilidad del control presupuestario está a cargo de un gerente de control.

En líneas generales la responsabilidad por el control presupuestario no difiere demasiado de la referida a la elaboración del presupuesto, con excepción de una mayor orientación hacia la parte contable y de control.

La periodicidad con sé que compara el presupuesto con la realidad es de un mes en la mayoría de las empresas que realizan presupuesto, pudiendo ser semestral, trimestral, bimestral y hasta semanal. Al presupuesto financiero conviene controlarlo con mayor frecuencia que al económico.

Para controlar el presupuesto es muy útil emplear una desagregación presupuestaria coincidente con lo contable, es decir, se debe procurar que los rubros del presupuesto sean iguales a los del plan de cuentas. De ser así, el control puede efectuarse apareando el cuadro de resultados mensual con el presupuesto económico; el movimiento mensual de caja con el presupuesto financiero; los asientos del rubro de bienes de uso con el presupuesto de inversiones en activo fijo, y así con el resto.

Los informes para Control:

Una vez que el responsable del control presupuestario ha comparado las cifras presupuestarias con las reales, con la debida frecuencia, debe informar a quien corresponda acerca de sus conclusiones. Esos informes pueden ser:

- Informes de rutina: aquellos que se producen con cierta periodicidad, similar a la temporalidad con que se realiza el control, no importa cuales hayan sido las conclusiones del analista de control presupuestario.
- Informes de excepción: solo se elaboran cuando el estudio de resultados del control pone de manifiesto desvíos importantes.

Cuando no hay variaciones significativas no se debe producir un informe de excepción; en cambio, un uniforme de rutina debe realizarse existan o no desvíos, por el mero cumplimiento de los periodos establecidos.

Los desvíos pueden ser cuantificados aplicando porcentajes sobre el valor presupuestado (que el real no exceda ni sea inferior en más del 10%, por ejemplo); porcentajes sobre las utilidades (que el desvío no afecte a la utilidad del periodo en más del 5%); valores absolutos de utilidad (que no alteren la utilidad del periodo en más de tantos pesos), o porcentajes y valores absolutos de utilidad simultáneamente.

Los destinatarios de los informes de control están en función de los distintos objetivos que se persiguen al informar: Primero, se debe dirigir informes a los ejecutivos con poder de decisión suficiente como para disponer de las acciones correctivas que se consideren convenientes. Segundo, debe informarse al superior inmediato del responsable de los desvíos importantes para que estén en conocimiento de la situación y practique los controles que procedan, y tercero, es fundamental que el mismo responsable del desvío sea informado para que revea su actuación para el futuro y se prepare para las explicaciones que le pueden ser solicitadas por sus superiores.

Naturalmente la existencia de desvíos presupuestarios importantes y los consiguientes informes no implica necesariamente mala gestión, porque muchas veces las causas son totalmente exógenas e incontrolables, no siendo imputables al responsable del desvío. También puede ocurrir que, al cambiar el contexto empresarial, las decisiones más convenientes no sean las originalmente planeadas, por lo cual un desvío puede significar mayor eficiencia que el cumplimiento del plan.

En consecuencia, las acciones correctivas muchas veces deben ejercerse sobre los planes y no sobre los responsables de su cumplimiento.

Los informes que se producen como consecuencia del control presupuestario pueden presentarse verbalmente, en reuniones de comité o por escrito. Esta última forma de presentación da más seriedad al control y a los informes por cuanto queda perfecta constancia de su contenido, obligando a los participantes a manejarse en términos respetuosos y éticos, contribuyendo a evitar malos entendidos y roces entre el informante y los responsables de los desvíos, cuando se emplea control orientado.

Respecto al contenido de los informes comentados, puede ser de dos tipos:

1. Informes cuantitativos, quien controla el presupuesto presenta las cifras presupuestarias frente a las reales, los desvíos que de ellas surjan y algunos porcentajes o datos complementarios que ilustren mejor sobre la situación descripta.
2. Informes que no solo incluyen datos, sino comentarios sobre la situación de los desvíos y análisis de variaciones. Con estos informes, se utiliza control orientado: el responsable de dicho control emite juicios sobre los desvíos, los justifica en la medida que considere lógicos, o los pone de manifiesto en caso contrario.

Se encuentre bastante difundida la utilización del control orientado, cuyos responsables se encargan tanto de la situación general, a grandes rasgos, como de cada desvío importante en particular. También suele incluirse entre los comentarios respectivos el análisis de las variaciones, es decir, el estudio de los desvíos según sus distintos componentes.

Control de los desvíos favorables

El control presupuestario puede ser enfocado desde el ángulo de la tesorería o desde el marco más amplio del planeamiento empresarial. El primer enfoque tiene por objeto resguardar los fondos de la empresa de desvíos que puedan comprometer su estabilidad financiera, reducir utilidades, ya sea por excesos en gastos o reducción de ingresos. El segundo enfoque de planeamiento, busca que los ingresos, egresos, y demás políticas diseñadas al presupuesto se vayan cumpliendo de acuerdo con los planes.

Estos dos distintos ángulos ponen de manifiesto claramente sus disimilitudes al enfrentar el caso de los desvíos favorables, o los desvíos neutros con respecto al flujo de fondos y utilidades.

En el primer aspecto del control presupuestario, la tesorería no tiene objeciones si los gastos son menores a los previstos, si los ingresos son mayores, o si la diferencia entre ambos no altera la utilidad esperada ni los normales movimientos de fondos. Tales desvíos solo serán motivo de discusión o solicitud de explicaciones, si se estima que el presupuesto inicial poseía colchones para ocultar posibles ineficiencias, con el único ánimo de evitarlos en el futuro restando pesimismo a las proyecciones.

Desde el punto de vista de la planificación, un desvío favorable señala el incumplimiento de los planes tanto como uno desfavorable, y debe ser cuidadosamente analizado para verificar si los planes estuvieron errados, o si la conducción no los respetó debidamente. El estudio de los desvíos y sus causas es una importante fuente de realimentación para los responsables de planificación, brindando la oportunidad de plantear sobre la marcha los problemas de los planes inadecuados, sin necesidad de esperar el fin del

periodo presupuestario para tomar conciencia de la imposibilidad o conveniencia de cumplirlos.

Control preventivo

Una manera de vigilar el cumplimiento del presupuesto es mediante el control preventivo. Este consiste en la supervisión de los ingresos y egresos que se realiza a medida que estos se van produciendo y no al fin de periodo de control. Se aplica en muchas empresas para el control en los gastos mediante vía autorización automática. Es decir, se autorizan todas las partidas presupuestarias y se obliga al responsable a solicitar aprobación expresa para excederse, debiendo justificar y fundamentar su nueva demanda. De esta forma se puede lograrse un control preventivo en el cual cada superior responda por los excesos de sus subordinados.

Revisión del Presupuesto

Toda labor de planificación debe basarse en expectativas de hechos que ocurrirán en el futuro, conforme a los cuales se eligen las estrategias que sean aplicadas y la forma en que se ejecutaran. Durante la aplicación del plan, se descubre que esas expectativas no se cumplen en su totalidad y que, en consecuencia, las estrategias que han sido trazadas deben adaptarse o modificarse, con el consiguiente alejamiento del plan original.

En estos casos es aconsejable realizar una revisión de dicho plan, que contemple los nuevos conocimientos de lo que se dispone y las expectativas que hacen cambiar el panorama con respecto al originalmente vislumbrado. Al modificarse los supuestos básicos, la revisión del plan suele incluir el cambio de las estrategias y políticas a seguir, que deben adecuarse a los nuevos supuestos utilizados.

La revisión de los planes permite adicionar una nueva alternativa favorable a la disyuntiva de mantener políticas y estrategias inadecuadas, desechar el plan y tomar decisiones de corto plazo.

El presupuesto es un plan y como tal, no puede escapar a la necesidad de revisiones. La frecuencia y profundidad con que ellas deben encararse están en función de inestabilidad de los supuestos básicos y cifras planificadas. Un presupuesto que se desarrolle en un contexto de relativa certeza requerirá revisiones superficiales y espaciadas, pero ese, no es precisamente el caso argentino, en el que el marco presupuestario se caracterice por la incertidumbre, y en donde las revisiones frecuentes y profundas son imprescindibles para un buen manejo de la gestión presupuestaria.

La periodicidad de las revisiones pueden establecerse con un criterio temporal, cualitativo, o mixto. En el primer caso, se determinara los meses en los cuales el presupuesto será revisado, sea en años de relativa estabilidad o de pronunciados cambios. En el segundo de los casos se opta por la revisión solo cuando existen cambios significativos que lo justifiquen; en el último caso existirá un periodo de revisión aunque si los desvíos son importantes, esta podrá realizarse antes del momento indicado. Estos métodos crean la necesidad de definir lo que se llama cambios significativos.

El responsable del Presupuesto

Al hablar de presupuestador o responsable del presupuesto nos referimos al coordinador y conductor del proceso presupuestario, independientemente de la asignación de responsabilidades por las distintas proyecciones que integran dicho proceso.

Habitualmente el nivel del presupuestador es gerencial, pudiendo estar a cargo de jefes de división o departamento.

El presupuesto es en la mayoría de las empresas, un individuo de nivel similar al que luego hará uso del presupuesto como herramienta de decisión. El presupuesto es un típico elemento de administración, inherente a la función gerencial. También es frecuente que el responsable final del presupuesto pertenezca al área financiera.

La dedicación es exclusiva para los asuntos presupuestarios en muy pocos casos, pues en general los responsables primarios del presupuesto tienen otras funciones.

El equipo que colabora con el presupuestador está en función del tamaño de la empresa, del tipo de presupuesto y del cargo del responsable, entre otros factores.

En empresas medianas y pequeñas el presupuestador suele trabajar solo o con un ayudante no asignado específicamente a la labor presupuestaria.

La supervisión del responsable del presupuesto está a cargo del gerente de finanzas, del director financiero, del gerente general, del director general o director gerente, o del presidente.

La determinación del nivel jerárquico del presupuestador es un problema interesante porque, dadas las connotaciones directas que toda la labor presupuestaria posee en materia de control, pueden existir dos posibilidades:

1. Que el responsable del presupuesto y del control presupuestario tenga tal jerarquía que le permita exigir a cada encargado de estimaciones preliminares el cumplimiento puntual y estricto de sus obligaciones dentro del proceso del proceso presupuestario. También podrá supervisar, discutir y en definitiva decidir sobre esas estimaciones, con facultades para realizar el control posterior, pidiendo explicaciones sobre los desvíos que sean producido y juzgando la razonabilidad de las justificaciones presentadas. Esta actuación incluye las acciones correctivas que considere necesarias.
2. Que el presupuestador y controlador del presupuesto no tenga tanta jerarquía como en el primer caso, y desempeñe sus funciones informando sobre sus impresiones y estimaciones a un superior que posea el cargo necesario para exigir el cumplimiento de las obligaciones presupuestarias a todos los miembros de la organización.

La primera de las posibilidades predomina en empresas medianas y pequeñas, donde el presupuestador es el gerente de finanzas o de administración, o aun el mismo gerente general. Por el contrario, en empresas grandes la división de funciones es mucho mayor, por lo cual no es posible que los ejecutivos de más alto nivel jerárquico tomen a su cargo esta tarea en forma directa. En tales condiciones, suelen delegarlas entrando así la segunda de las posibilidades mencionadas.

El Presupuesto de Inversiones

El presupuesto de inversiones o presupuesto de activo fijo es la proyección de la actividad de la empresa tendiente a determinar que inversiones conviene realizar.

La diferencia fundamental con los presupuestos económicos y financieros está en el objetivo que se persigue. Mientras los presupuestos tradicionales son herramientas de planeamiento y de control de corto plazo, el presupuesto de inversiones intenta resolver un tipo concreto de decisiones a largo plazo, sin tener aspiraciones de gestión. El horizonte anual suele ser insuficiente porque la vida útil de los bienes fijos cuya adquisición se estudia, generalmente lo supera. Al extenderse el plazo se debe esperar que la exactitud decrezca, pues no puede preverse el futuro lejano con el mismo riesgo que el corto plazo. La desagregación también será menor, dado que no es necesario llegar a determinar gastos por sectores o por áreas de responsabilidad de la empresa y solo se utilizan cifras globales.

Las diferencias señaladas son de suficiente importancia como para afirmar que el análisis de inversiones no se basa tanto en el presupuesto, sino más bien en el planeamiento financiero a largo plazo, siendo una herramienta complementaria del presupuesto. Una vez concluida la planificación, es necesaria aplicar técnicas de evaluación de rentabilidad para decidir acerca del presupuesto de inversiones.

Estas técnicas pueden ser:

- ✓ el método de retorno contable (utilidades adicionales/inversión realizada)
- ✓ periodo de repago (cálculo del tiempo que la inversión tardará en recuperarse)
- ✓ TIR (Tasa Interna de Retorno, basado en la búsqueda de la tasa de interés compuesto que iguala los ingresos originados por la nueva inversión con sus respectivas erogaciones)
- ✓ VAN (Valor Actual Neto, es la suma algebraica de los valores actuales positivos y negativos (ingresos y egresos) tomando una tasa dada

El Presupuesto de Desinversiones

Los motivos que desembocan en una desinversión pueden ser meramente coyunturales, como la circunstancial alza en los costos, disminución temporal de la demanda, iliquidez, o estructurales, cuando se trata de sobredimensionamiento de la organización o la obsolescencia de equipos, por ejemplo.

Cualquiera sea los motivos, la desinversión implica discontinuar un proceso o actividad con la correspondiente desafectación de los bienes y recursos implicados. Como es lógico, esto implica movimientos de fondos, tanto de ingresos como de egresos. Por lo tanto, para su correcta evaluación resulta más que indicado elaborar un proyecto de desinversión igual que para el caso de inversiones.

En este proyecto se debe presentar los movimientos de fondos según las estimaciones más probables y considerar las posibles variaciones en los datos estimados y la sensibilidad respecto a ellas.

El Presupuesto base cero

En algunos casos la elaboración del presupuesto se limita a determinar un nivel de actividad futura, fijado el cual se calcula la variación existente con el dato histórico anterior y se aplica esa variación a las distintas cantidades físicas utilizadas para obtener las partidas presupuestarias.

La aplicación del porcentual obtenido será más o menos proporcional según la relación que tenga cada rubro con la función productiva. Es decir, en base a un objetivo dado se incrementa o se reducen las partidas históricas, de acuerdo con su mayor o menor sensibilidad a los cambios en el nivel de actividad. Así se obtienen las magnitudes para el periodo que se presupuesta. Luego esas partidas deberán ser valorizadas convenientemente.

Esto implica que todo lo efectuado hasta el momento, cuando a asignación y tipo de recursos, es correcto, y que el único ajuste pertinente es el que determine el volumen de actividad.

Este método no lleva implícito el replanteo de procedimientos, asignaciones y recursos, que los constantes cambios puedan estar exigiendo para el sano desenvolvimiento de la empresa. Es decir, no se cuestiona el grado de eficiencia alcanzado, la contribución de cada sector al logro del objetivo o la adecuación de los distintos órganos de la empresa a la cambiante realidad.

Es conveniente que periódicamente se efectué una revisión crítica de las estructuras, los procesos y recursos, a efectos de adecuar la empresa a la cambiante realidad y obtener niveles de eficiencia.

Ante este problema surge el presupuesto base cero, que aporta una metodología para reducir los prejuicios que produce la falta de replanteo de decisiones tomadas en periodos anteriores. Es que, al no partir de la situación pasada dándola implícitamente por buena, se facilita un mayor control sobre la relación objetivos-recursos-eficiencia citada. Por otra parte, el ordenamiento sistemático de las actividades brinda seguridad en el proceso de asignación de prioridades.

Por lo tanto, con el presupuesto base cero la determinación de una partida no resulta una asignación de tipo incremental sobre los datos anteriores, sino la clara revisión de las decisiones del pasado y la elección de los métodos, recursos y asignaciones que permitan alcanzar el nivel deseado de actividades en el futuro, de acuerdo al esquema global de prioridades que la empresa fija para alcanzar el objetivo planteado.

Habitualmente se asocia este presupuesto a la idea de restricción de gastos y contención de los egresos, por su especial capacidad de evitar dilapidaciones innecesarias y

adecuar la asignación de recursos a las verdaderas necesidades. A la vez, crea un marco flexible para el análisis de los gastos en las condiciones cambiantes en que se desenvuelve la empresa.

El presente trabajo no pretende desarrollar con exactitud la forma de elaborar un presupuesto base cero, pero un esquema básico según bibliografía relevada, determina los siguientes pasos:

1. Identificación precisa de las unidades de decisión (centros de costos)
2. Desarrollo de los paquetes de decisión (el umbral y otros niveles en los que se puede cumplirse)
3. Jerarquización de los distintos niveles de decisión.
4. Determinación del monto aceptable
5. Listado de niveles de cada paquete de decisión que han sido aceptados, descartando el resto.
6. Formulación del presupuesto definitivo en base al listado enunciado en el punto anterior.

Para evaluar la aplicabilidad de este tipo de presupuesto, resulta pertinente considerar las principales ventajas y desventajas:

- Provee información detallada para la toma de decisiones
- Aumenta la capacidad de los altos niveles de decisión de producir cambios en la organización
- Integra los procesos de planificación y organización con el presupuesto.
- Mejora el nivel de participación de los funcionarios de niveles medios y bajos.
- Contribuye a eliminar actividades que la inercia lleva a mantener, aun cuando han perdido valor
- Evita que los cambios en el nivel de actividad afecten a las partidas presupuestarias de manera uniforme e indiscriminada.
- Asigna los recursos objetivamente de acuerdo con el orden de prioridades.
- Aumenta el volumen de trabajo y alarga el proceso presupuestario.
- El costo es más elevado en especial los primeros años de aplicación
- Los niveles medios suelen ser reticentes a su utilización, dado que la información que requiere facilita el control de sus actividades.
- Requiere capacitación y adiestramiento del personal que interviene en el proceso.
- Innecesaria presión sobre la organización creada por las frecuentes revisiones de procedimientos,

Consideraciones generales

Del trabajo de recopilación bibliográfica, de la observación y análisis de las prácticas administrativas de las empresas relevadas, se puede establecer una serie de sugerencias para desarrollar una metodología presupuestaria eficiente. Estas son las siguientes:

Pasos previos a la realización del presupuesto:

- Analice la estructura orgánica de la empresa, tomando pleno conocimiento de la asignación de funciones y responsabilidades.
- Analice el sistema contable y el plan de cuentas para determinar qué información puede proporcionarle.
- Asegúrese de los recursos disponibles para la Presupuestación, tanto en materia económica como humana (tiempo, colaboración y conceso)
- Determine las personas a quienes correspondan las responsabilidades presupuestarias. Es conveniente que los puestos principales estén cubiertos por ejecutivos del área financiera. Su jerarquía no puede generalizarse.

Diagramación del esquema presupuestario:

- El método debe prever la actividad de la empresa en los distintos sectores, desembocando en un balance presupuestado a fin del periodo que se presupuesta.
- La desagregación temporal debe adaptarse al control que se desee efectuar con el presupuesto.
- La desagregación temporal del presupuesto financiero debe contemplar los ciclos de cobranzas y pagos, y la regularidad con que se producen los flujos de fondos.
- El horizonte presupuestario debe ser claramente determinado. En la mayoría de las empresas es anual, coincidiendo con el ejercicio contable o el año calendario.
- Es conveniente que los rubros presupuestarios coincidan con los contables. Si ello no ocurre, debe prepararse la compatibilización para facilitar el control.
- La desagregación del presupuesto en sectores de la empresa debe estar en función del control que se espera realizar.
- Conviene inicialmente presupuestar en moneda constante, pasando luego a moneda corriente, y obteniendo finalmente el presupuesto en moneda de base.
- De ser necesario expresar valores en moneda extranjera, se aconseja proyectar el tipo de cambio y convertir el presupuesto realizado en moneda corriente nacional.
- Si el costo lo permite, es útil emplear presupuestos flexibles a menos que se tengan suficientes seguridades sobre las proyecciones.

- Conviene explicitar, aunque sea subjetivamente, el riesgo del presupuesto.
- La secuencia y adopción de un calendario para el presupuesto deben estar explícitamente establecidas.

Realización del Presupuesto:

- Comenzar proyectando explícitamente la evolución macroeconómica y las metas que se deberán lograrse. Esto se desarrolla en el próximo capítulo.
- Una vez dictadas las metas, es aconsejable su exposición y discusión a nivel interdepartamental para asegurarse de que todas las restricciones hayan sido contempladas.
- El pronóstico de venta en unidades es conveniente que esté a cargo del área comercial; su valorización por un análisis en conjunto con las áreas comercial y financiera.
- El plan de producción debería ser realizado por un comité en conjunto por las áreas producción, comercialización, y de finanzas.
- Responsabilizar por el cálculo de los costos administrativos futuros al gerente del área respectiva, con o sin consultas previas a los responsables directos.
- Confié en las proyecciones de los gastos comerciales al gerente comercial.
- Tenga en cuenta que la estimación de los ingresos y de egresos por cargas financieras debe estar en manos de finanzas.
- Cuando se soliciten estimaciones preliminares a los responsables de centros de costos o gastos deberá tenerse presente que:
 - Es conveniente que estén expresadas en moneda corriente.
 - Deben suministrarse al responsable de la estimación primaria datos históricos y globales que lo ayuden a ubicarse con respecto a la proyección que se le pide.
 - Deben utilizarse formularios estándar que contengan esos datos y la solicitud.
 - Debe preverse reuniones en las cuales los supervisores discutan con los responsables primarios las cifras que consideren escasas o excesivas.

Aprobación del Presupuesto:

- Es aconsejable una reunión interdepartamental de la que se presente y apruebe.
- No deben emplearse márgenes arbitrarios de eficiencia cuando las metas no se cumplan.
- El presupuesto base cero permite replantar, cuestionar, y racionalizar costos y gastos, especialmente de los sectores no ligados directamente a la producción.

Una vez aprobado el Presupuesto:

- Envíe la totalidad del presupuesto a los responsables de máximo nivel, cuidando que estén incluidos todos los funcionarios que tienen participación en las políticas generales. También debe remitirse a quienes los necesitan para su labor específica.
- Suministre a los responsables de actividades presupuestadas la parte del plan que corresponde a su ámbito de acción.

Control Presupuestario:

- Es conveniente controlar el presupuesto mensualmente.
- Las cifras deben ser comparadas con el presupuesto en moneda constante ajustado con el nivel de inflación observado en el periodo transcurrido.
- Todos los desvíos, tanto favorables como desfavorables, deben ser analizados.
- Deben utilizarse informes sintéticos de rutina o informes analíticos por excepción.
- El contenido de los informes debe adaptarse a las necesidades de los receptores.
- La información debe fluir a tres niveles: hacia quien posea la autoridad para tomar medidas correctivas; hacia el responsable del desvío; hacia su superior inmediato.
- Es conveniente el empleo del control orientado, que incluya análisis de variaciones. Los desvíos importantes deben consultarse previamente a sus responsables.
- Si la experiencia indica que existen grandes desvíos puede aplicarse el control preventivo.
- No debe ejercerse excesiva presión sobre los responsables de los desvíos porque, pasado cierto límite, el deterioro en las relaciones humanas y sus efectos sobre el trabajo compensan y exceden sus ventajas iniciales.

Una vez que el Presupuesto este en marcha:

- Cada trimestre, cuatrimestre o semestre revise la parte no cumplida del presupuesto realizando las modificaciones que aconsejen los datos conocidos en el periodo que transcurrió.
- La frecuencia de la revisión debe establecerse teniendo en cuenta el error observado históricamente.
- Al revisar el presupuesto extiéndalo más allá del horizonte original para que en ningún momento se carezca de una proyección de los dos o tres meses siguientes como mínimo.
- Utilice el presupuesto para llenar a corto, mediano y largo plazo, asegurándose con coherencia y correcto empalme entre el presupuesto y el planeamiento financiero.
- Prevea con anticipación la financiación de baches y el empleo de fondos excedentes.

- Utilice el presupuesto como autorizador de gastos, aunque no sin antes definir claramente su calendarización y el alcance de dicha autorización.
- Establezca la autorización en moneda corriente. Si se desea aplicar un criterio conservador, puede emplearse porcentajes de reducción de las partidas presupuestadas, o recurrir a un presupuesto optimista en materia de gastos.
- Realice presupuestos estratégicos de inversiones y desinversiones antes de tomar decisiones en la materia.
- Utilice los métodos de TIR y VAN para evaluar los proyectos de inversión, considerando debidamente los riesgos.
- Procure relacionar todas las decisiones dentro de su empresa con el marco presupuestario, con el objetivo de acostumbrar a su personal a actuar respetando los lineamientos básicos fijados por el presupuesto.

Capítulo II: Descripción y análisis de las variables del entorno en el proceso presupuestario.

El entorno socio-económico se compone por un conjunto de variables y fenómenos que ejercen mayor influencia en el desarrollo financiero del país, y que intervienen preponderantemente en la planeación, control y toma de decisiones acertadas en las empresas.

Las variables y fenómenos económicos más comunes son:

- Geografía del país.
- Infraestructura del país.
- Indicadores de bienestar.
- Población y densidad.
- Población y actividad económica
- Formación educacional de la población.
- Tasa media de crecimiento de la población.
- Inversión extranjera
- Tasas de inflación.
- Tasa de interés.
- Producto Bruto Interno.
- Balanza de Pagos.
- Devaluación monetaria
- Política Monetaria
- Deuda pública y privada; interna y externa.
- Reservas internacionales.
- Política Fiscal
- Precio internacional de los commodities.
- Tasa de desempleo.
- Ahorro interno.
- Índice del Mercado de Valores.

La empresa es un sistema organizado que interactúa con uno mayor, que es el sistema económico, que le sirve de marco. Entre estos dos sistemas existen influencias reciprocas. Así, cuando se plantea la necesidad de efectuar pronósticos sobre los rubros que componen su presupuesto, surge de inmediata necesidad detectar, evaluar y cuantificar las posibles

interrelaciones entre la empresa y su medio. Este medio es la economía. Esta posibilitara la existencia de un mercado para los productos que elabore dicha empresa, de otros industriales que proveerán las materias primas y materiales necesarios para la producción, de un sistema financiera que permitirá tomar y otorgar créditos y de muchos factores exógenos que le afectaran.

La previsión de estos factores debe ser anterior a la formulación de las proyecciones para permitir que sus responsables dispongan de todos los elementos para llevarlas a cabo correctamente. El nivel de actividad de la mayoría de las empresas se encuentra influido por la evolución de la economía nacional. Existen también condicionamientos particulares de la situación, como la inflación, los controles de precios, la cotizaciones de las monedas extranjeras, la evolución de la tasa de interés, los créditos del Estado, políticas salariales y la presión tributaria.

Por lo tanto, las variables macroeconómicas básicas a tener en cuenta:

- Tasa de Inflación
- Tipo de Cambio
- Salarios
- Tasa de interés
- Actividad económica

Problemas con la inflación:

El problema fundamental y candente en nuestro medio para la determinación de la unidad de medida del presupuesto, es la inflación.

La inflación es el proceso por el cual el nivel general de precios aumenta en forma persistente o, lo que es equivalente, el valor relativo de la unidad monetaria sufre un deterioro persistente. Por lo tanto, expresar el presupuesto en esa unidad de medida de valor cambiante (decreciente) implica cambiar la unidad de medida real en forma permanente con el paso del tiempo, pues el valor relativo de un peso es cada vez menor.

Esta situación hace que no sea coherente el control directo entre las cifras presupuestarias y las logradas, porque el valor del dinero varía entre cada momento de la estimación y el de la realización del ingreso y/o gasto.

Ante este problema son usuales los siguientes árbitros:

- Estimación de la pérdida del valor de la moneda en el horizonte presupuestario.
- Corrección del presupuesto en el momento del control presupuestario conociendo las tasas reales de inflación
- Cambio de la unidad de medida por otra de valor menos cambiante

Estos procedimientos implican hacer un presupuesto en moneda corriente, en el primer caso; en moneda constante en el segundo; y en moneda extranjera en el último.

En general se comienza con un presupuesto en el que se valúan los ingresos y egresos a los precios y costos del momento en que se presupuestan, sin considerar la inflación. Una vez obtenido este, y disponiendo de las tasas de inflación estimadas para el periodo presupuestario y sus sub periodos, se puede aumentar los valores presupuestarios, teniendo en cuenta que los precios futuros serán mayores que los presentes. Se cuenta entonces con un presupuesto en moneda constante, que considera los precios del momento en que se presupuesta, y un presupuesto en moneda corriente, que resulta al aumentar el de moneda constante por las variaciones que registren los precios, según la inflación estimada.

Existe otra forma práctica de realizar el presupuesto: las áreas de la organización que provean información de precios, costos y gastos deben hacerlo a precios corrientes. Su trabajo no es calcular la trayectoria de estos sino que más bien el desafío consiste en estimar las cantidades a vender y/o comprar de los productos o insumos. Así el departamento de compras no debe estimar el precio del insumo que va a utilizar de aquí a un año, sino comunicar cuantas unidades se estima utilizar.

Si la inflación oficial es muy diferente al impacto que mes a mes recibe el producto habrá que hacer un ajuste específico. El procedimiento estándar es ajustar los valores unitarios mes a mes con la inflación proyectada en la planilla modelo donde se diseña y estructura el plan.

Problemas con el tipo de cambio:

Inicialmente conviene trabajar con la moneda local, facilita mucho la estimación y seguimiento de las áreas en las reuniones periódicas de monitoreo.

Si hay insumos y gastos en moneda extranjera, o directamente el producto se exporta, habrá que llevar a pesos las cifras mes a mes con el tipo de cambio vigente. Allí se tendrá que tener presente la cotización que corresponda, comprador o vendedor.

En el caso de una devaluación, el plan en pesos generalmente tiene pocas oscilaciones, todo depende de la dolarizada que este la producción y la comercialización, por lo que las mayores variaciones se observan en el plan una vez dolarizado.

También aquí es necesario contar con una sola proyección del tipo de cambio tanto comprador como vendedor.

Problemas con los salarios:

En algunas empresas los costos de la mano de obra son de mayor cuantía que todos los demás costos combinados. Aun cuando no sea este el caso, es esencial contar con una planificación eficaz y control sistemático de los salarios. En la planificación y el control de los costos de la mano de obra se involucra a importantes y complejas áreas problemáticas:

- ✓ Necesidad de personal.
- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Capacitaciones.
- ✓ Descripciones y evaluación de puestos.
- ✓ Mediciones de desempeño.
- ✓ Negociaciones con el sindicato.

Cada uno de estos problemas puede predominar en diversas situaciones. Un programa integral de planificación y control debe incorporar enfoques apropiados a cada uno de estas áreas problemáticas.

En situaciones de inflación, que genera una licuación del ingreso del trabajador, implicaría que las negociaciones salariales sean recurrentes, siendo el Sindicato un actor de importancia en el ámbito de la estimación de los salarios a pagar, siendo la variable con mayor peso específico dentro de la problemática.

Problemas con la tasa de interés:

La tasa de interés es el costo del dinero. Dentro del proceso presupuestario, es de importancia la estimación de las posibles tasas que el mercado financiero determinara al costo del dinero. Esto será la base para la toma de decisiones vinculadas a los déficits y los superávits de fondos generados por la actividad de la empresa.

En forma indirecta, esto afectará los plazos de financiación de saldos a cobrar de los clientes y los saldos a pagar por las compras a los proveedores.

Problemas con la actividad económica

La forma tradicional de medir la actividad económica es el seguimiento de los valores del Producto Bruto Interno. Ante una reducción del PBI, implica una disminución de la actividad económica generalizada. Es probable, que si en la estimación presupuestaria contamos con indicadores que anuncian esta disminución, el nivel de ventas estimado deberá ser acorde a ese contexto de retracción, siendo prudente un escenario pesimista.

Puede ocurrir sin embargo, que debido a la característica de los bienes ofrecidos por la empresa, no sea tan sensible las ventas de la empresa en relación a la medición del PBI. En este caso, se deberá procurar una medición representativa de las posibles variaciones, buscando por ejemplo, mediciones de actividad dentro del rubro de la empresa, datos de la Cámara que nuclea la actividad, etc.

Planeación en situaciones de inestabilidad:

Ante situaciones de inestabilidad si no se atiende con sentido de urgencia puede cuestionarse la permanencia de la empresa, deben diseñarse estrategias tendientes a protegerse y aminorar los efectos que las condiciones del entorno pueden tener en su actividad. El cuerpo directivo debe iniciar un proceso ordenado y profundo pero con toda la calma necesaria para que partiendo de un diagnóstico completo de las condiciones, se puedan definir las estrategias y acciones orientadas a asegurar la obtención de los objetivos establecidos en función de las nuevas condiciones.

Ahora se requiere del empresario una mayor sensibilidad respecto al comportamiento de las grandes variables macroeconómicas, una mayor cultura económica y financiera y estar inmenso en el mercado para poder reaccionar e inclusive anticipar acontecimientos.

Se necesitara herramientas para establecer en términos cuantificables, medibles, el escenario más probable de comportamiento de la economía. Se requiere un análisis profundo de las condiciones macroscópicas y su efecto en la actividad, intentando definir cuál es el escenario más probable de comportamiento de las grandes variables macroeconómicas mencionadas anteriormente.

La identificación de los escenarios posibles se puede determinar usando la herramienta de Business as usual y escenarios de stress.

El BAU es el escenario base y representa la evolución normal del negocio y la macroeconomía en donde se desenvuelve la firma.

El plan debe ser solo uno ya que lo mejor es tener en mente una sola cifra concreta a pesar de que difícilmente se alcance dicho valor. Aun teniendo una perfecta planificación, los desvíos son parte intrínseca del plan.

Es conveniente tener un escenario optimista y pesimista para conocer el intervalo. En estos casos, se asignan probabilidades de ocurrencia, como por ejemplo: 30% optimista, 60% BAU, 10% pesimista; debido a que el producto de la ponderación puede ser de utilidad. No obstante, debe quedar en claro que toda esta información es auxiliar ya que el plan a seguir es uno solo.

Contar con un escenario de stress luce conveniente a fin de conocer el talón de Aquiles del negocio. Generalmente incorpora desbalanceo macroeconómicos, cambios fuertes en la demanda y la competencia.

Habitualmente la cuantificación de las variables se terciaría ya que la selección del peor evento debe realizarse de manera objetiva y con total independencia de los impactos que pudieran observarse en la organización.

Capítulo III: Contextualización Socio Económico Argentino durante el periodo 2007-2011. Análisis de la herramienta de Presupuestación dentro de ese contexto.

Antecedentes:

Desde las elecciones presidenciales del año 2003 ganadas por Néstor Kirchner, se inicia un proceso político caracterizado como un gobierno populista, donde la economía argentina apenas iniciaba un proceso de recuperación para salir de una profunda depresión. Tras la fuerte devaluación, el dólar de 2003 era caro, los salarios pasaron a ser muy bajos en esa moneda, y la industria se volvió competitiva.

El contexto internacional además cambió:

- a) Los shocks internacionales desaparecieron durante los cinco años siguientes hasta la crisis subprime de 2008.
- b) Estados Unidos abandonó el dólar fuerte.
- c) China se convirtió en la fábrica del mundo, demandando nuestros commodities y elevando sus precios a niveles récord.
- d) Brasil dejó revaluar su moneda, contrariando su propia historia, lo cual benefició nuestra balanza comercial con aquel país.

Bajo este contexto, la economía argentina emprendió un acelerado proceso de recuperación. El gobierno, sin embargo, no gestionó adecuadamente el proceso, bajo estas características:

- Redujo las ganancias del sector agropecuario y aprovechó las retenciones a las exportaciones para obtener una fuente de ingresos que período tras período se hacía más indispensable. La “guerra con el campo” será uno de los factores más destacados de la historia argentina de esta última década.
- Comprendió equivocadamente que subir el tipo de cambio le permitiría hacer más competitiva a la industria, al tiempo que aumentaba la recaudación tributaria, fruto de esas mismas retenciones. Esto llevó a una subida gradual del tipo de cambio.
- Tercero, y ligado a lo anterior, decidió emitir moneda para financiar parte del presupuesto. Esta es, en definitiva, la causa principal de la escalada inflacionaria.
- Estatizó las pensiones, sabiendo que le permitía dejar de acumular una deuda impagable que mes a mes asumía ante las Administradoras de Fondos de Jubilaciones

y Pensiones (AFJP) para poder pagar las pensiones de los actuales jubilados y pensionados; hacerse de los fondos gestionados entonces por las AFJP; y acumular como “impuestos” las futuras recaudaciones de los “ahorros” de los trabajadores.

- Exigió al Banco Central de la República Argentina que prestara una suma importante de reservas en dólares para cancelar todos los compromisos con el Fondo Monetario Internacional, y con ello renunciar a ser auditado por cualquier organismo multilateral de crédito.

Lo dicho le permitió aumentar el gasto público consolidado desde un 30% hasta un 45% sobre PIB. Los analistas políticos detallan cómo el gobierno desarrolló un trabajo de hormiga acordando con gobernadores e intendentes la entrega discrecional de fondos, sujeto al apoyo del modelo. Los casos de posible corrupción incluso se extienden a la compra de diputados y senadores en los votos por leyes clave del Congreso.

En 2007 hubo elecciones y el kirchnerismo volvió a ganar, pero entonces con Cristina Fernández de Kirchner como presidente. Néstor Kirchner no abandonó, sin embargo, el manejo del poder. Acompañó a su esposa como un virtual Ministro de Economía y participó de cada decisión que se tomó en la Casa Rosada u Olivos.

Entre 2007 y 2011 la política siguió el mismo rumbo. El fallecimiento de Néstor Kirchner colocó a su esposa como la candidata del oficialismo para las elecciones de 2011, cuando finalmente fue reelecta.

Panorama Económico durante el Periodo 2007 a 2011

El escenario macroeconómico local durante la primer década del 2000 se caracterizó por tres elementos determinantes, que jugaron un rol altamente positivo en el crecimiento posterior: superávit fiscal, superávit del sector externo y elevado tipo de cambio.

En tal contexto, además fue posible reducir, a niveles razonables, tanto la tasa de desocupación laboral como el endeudamiento del sector público nacional. Sin embargo, desde 2007 la incidencia del proceso inflacionario y el sustancial incremento del gasto público limitaron la fortaleza de los tres elementos citados, de manera que desde el año 2011 fue necesario determinadas correcciones para restablecer el equilibrio.

La evolución de las cuentas públicas, por ejemplo, muestra que el gasto primario -esto es, antes del pago de los intereses de la deuda pública- aumentó casi seis puntos como proporción del producto interno bruto (PIB) entre los años 2007 y 2010. En consecuencia, el superávit fiscal primario, que equivalía a 3,2% del PIB en 2007, se redujo a 1,7% en 2010 y además, si no se consideraran los recursos suministrados por el Banco Central, la Anses y otros organismos públicos, el resultado de 2010 hubiera sido negativo.

Por el lado del sector externo también es visible una contracción del superávit, tanto en el intercambio comercial como en el saldo de la cuenta corriente del balance de pagos. El resultado positivo del comercio exterior se redujo de casi u\$s 17.000 millones en 2009 a u\$s 12.000 en 2010 y a u\$s 10.000 millones en 2011. El excedente de la cuenta corriente del balance de pagos, para los mismos períodos, disminuyó de u\$s 9.000 millones a u\$s 3.600 millones y se estima que caerá a u\$s 1.900 millones en el corriente año. Las razones del comportamiento citado deben ubicarse por el lado de las importaciones, dado que las exportaciones -después de la sequía de 2009- se beneficiaron con excelentes cosechas en 2010 y 2011 y con precios internacionales claramente favorables. En 2010, por ejemplo, las importaciones crecieron porcentualmente (46%) el doble del ritmo al que lo hicieron las ventas al exterior (23%).

El notable incremento de las importaciones responde, por un lado, al crecimiento de la actividad económica en general y a la insuficiencia de la oferta local, en varios rubros, para hacer frente a los requerimientos de la demanda interna. Pero, además, al deterioro de la paridad cambiaria real erosionada por los efectos del proceso inflacionario. Es más, el mantenimiento de un tipo de cambio nominal cuasi fijo -en 2010, entre puntas, solo aumentó 4,5%- es uno de los pocos instrumentos utilizados con fines antiinflacionarios y por cierto, con escasos resultados. Frente a este escenario del sector externo, las autoridades intensificaron

la utilización de diversos mecanismos tendientes a poner trabas o limitaciones al ingreso de productos desde el exterior, como ha sido el caso de la ampliación de las posiciones arancelarias sometidas a licencias no automáticas de importación.

En el año 2008 la economía llegó al límite de su capacidad de producción, y creció a tasa china en el primer quinquenio, 8,83% promedio, la falta de crédito nacional e internacional y el bajo ingreso de la inversión extranjera directa no permitieron que creciera la capacidad de producción. Esta capacidad no se pudo expandir al ritmo del crecimiento de la economía, tanto en el sector privado como fundamentalmente en los servicios que son directa o indirectamente responsabilidad del Estado. En conclusión, creció más el consumo que la inversión en la proporción necesaria

Este límite de producción que se alcanzó en el año 2008, y la falta de políticas de equilibrios en lo que tiene que ver con morigerar el consumo, el aumento de salarios progresivos, la desaceleración del gasto público sobre todo en el ámbito de subsidios directos e indirectos, comenzó a recalentar la economía vía un proceso inflacionario por restricción de oferta.

A diferencia del periodo 2003 a 2007, en donde estaban claros los fundamentos de la política económica (tipo de cambio alto, superávit comercial y equilibrio fiscal), durante los años 2007 a 2011 es difícil distinguir no solo los fundamentos del primero, sino algún fundamento.

Los desequilibrios que se fueron dando en la economía y derivaron el proceso inflacionario que se origina a partir del 2008 impacto en todas las variables, acelerando el deterioro creciente de los precios relativos de la economía, la falta de ajuste del tipo de cambio ante el aumento de los precios internos (costos, insumos, salarios) comenzó a restarle competitividad a la producción, esto deteriora la balanza comercial, este deterioro y la falta de políticas abarcativas y sectoriales que permitan corregir los precios de la economía, la recuperación de la competitividad sectorial para aumentar el superávit fiscal y el equilibrio fiscal, sumado a un proceso inflacionario estable, deteriora las condiciones iniciales del proceso en los dos periodos analizados. Otra característica durante el año 2011 fue seguramente también alentado por razones de incertidumbre política, la reaparición de un proceso de fuga de divisas por parte del sector. (Recordar que fue año de elecciones presidenciales).

Como resumen podemos ver en este periodo:

- ✓ Crecimiento económico en promedio el 5,83%
- ✓ Fuerte aumento del Gasto Público, generando déficit fiscal a partir del 2009
- ✓ Entre el 2008 – 2011 se fugan U\$S 60.000 millones
- ✓ El superávit cae fuertemente debido a las importaciones de combustible
- ✓ La inflación pasa de 9% a 22,5% promedio
- ✓ Se restringen a consecuencia de la pérdida de divisas la compraventa de dólares (cepo).
- ✓ Se prohibió el giro de las utilidades de las empresas extranjeras
- ✓ Se colocaron retenciones a las exportaciones agropecuarias
- ✓ Se aumentaron los adelantos del Banco Central al tesoro nacional
- ✓ La tasa de interés interna pasa del 21% al 45% en algunos casos para gastos de consumo y préstamos personales
- ✓ Aumentó el empleo precario que paso al 35%, se dificulta la generación de nuevos empleos
- ✓ La pobreza se mantiene en el orden del 22%
- ✓ El balance fiscal en 2003 era del 4%, en el 2011 el 1%.
- ✓ Se apreció el TCR en el orden del 30% en 2008/2011
- ✓ Las importaciones crecen más que las exportaciones, en el periodo 2004/2010 las Imp. Crecieron 229%, las Exp. 144%, en el 2010/2012 las Imp. Crecieron 30,8%, las Exp. 23,7%; En solo el 2011 salen del circuito formal U\$S 21.000 millones de dólares
- ✓ Se agravó el problema energético que consumen las reservas en dólares, se estima que elevara el gasto a 14/15 mil millones de dólares en el 2011
- ✓ Se llegó al límite de la Capacidad de Generación Eléctrica (95%);
- ✓ Cayo la inversión extranjera directa y por la pesificación del mercado inmobiliario y la construcción que lideraba las inversiones
- ✓ El déficit acumulado en el periodo 2008 – 2013 se estima en U\$S 62.300 millones de dólares

Herramientas de Presupuestación aplicadas para el periodo 2007 a 2011

Herramientas para el análisis del entorno

Durante el periodo de tiempo estudiado, la inflación y el valor del tipo de cambio fueron las variables más importantes en los análisis económicos. Luego, la incidencia de las paritarias con los sindicatos que programaban los aumentos de sueldos anuales de los empleados, fue otra variable de importancia para la economía en general.

En ese contexto, las empresas que lograron estimar y ponderar los riesgos asociados, lograron manejar y controlar sus finanzas y optimizar sus resultados económicos.

Como explicamos anteriormente, el proceso presupuestario se inicia con un análisis del contexto socioeconómico, y las variables del entorno donde se desenvuelve la empresa. Ignorar el proceso inflacionario de esa época, o mejor aún, guiarse con datos oficiales era un factor de riesgo para las PYMES.

La actividad económica nacional, reflejada en el valor del Producto Bruto Interno, fue otra variable donde los datos oficiales no reflejaban la realidad. La poca confianza generada en esos vitales indicadores, llevo a que las empresas procuren datos de consultoras privadas, y universidades buscando fuentes confiables.

Por lo tanto, las cuatro variables macroeconómicas que las empresas manejan para sus previsiones en los procesos presupuestarios, a saber la inflación, el tipo de cambio, los salarios, y el valor del P.B.I., durante el periodo 2007-2011 tenían serias dificultades para procurar su determinación. Esto no debió ser impedimento para utilizar esta valiosa herramienta sobre la planificación financiera.

La inflación es uno de los problemas más difíciles de resolver de la economía. Se trata del aumento del conjunto de los precios sostenido en el tiempo y en cualquier país la miden organismos oficiales, con índices que relevan valores de mercado y que sirven de referencia para todos.

Esto fue así también en Argentina, sobre todo hasta 2007, cuando el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, intervino el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec), fijando el modo de elaborar el Índice de Precios al Consumidor (IPC), una medida impensada incluso durante las épocas de hiperinflación.

El resultado fue la pérdida de credibilidad del IPC oficial, lo que obligó a los economistas a buscar indicadores alternativos que les permitieran medir la inflación “real”.

Algunos consultores comenzaron a elaborar sus propios índices. En otros casos, los economistas acudieron a alternativas como el IPC de San Luis, el Índice de Precios Implícitos elaborado junto con el PIB e incluso con cálculos utilizando variables macroeconómicas que no terminan de convencer.

Otra forma que utilizaron para medir la inflación fue analizar el curso de la recaudación tributaria. La recaudación de impuestos acompaña la evolución de los precios, sobre todo en aquellos gravámenes ligados al consumo y a la actividad de las empresas.

En términos simplificados, por ejemplo, en 2010 la recaudación por IVA subió 33,2 por ciento y la actividad creció alrededor de 8,7 por ciento (según Emae), la inflación será de 24,5 por ciento, porque se entiende que ese aumento es provocado por la suba de los precios. Este sistema utiliza el Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la Bolsa de Comercio de Córdoba. Pero para los economistas, la recaudación no sirve como alternativa al IPC, pero permite saber si hay mucha o poca inflación.

Otra herramienta para estimar la inflación era analizar los índices de aumentos de salarios. En diciembre de 2010, el Índice de Salarios del Indec subió 26,3 por ciento con relación al mismo mes de 2009. En el mismo período, el IPC subió 10,9 por ciento, lo que implica que durante el año pasado el poder de compra de los salarios debería haber aumentado 15 por ciento, algo que nadie, en su sano juicio, creería. Por el contrario, el crecimiento de los salarios está en relación directa a la inflación, sobre todo a la de alimentos. Sin embargo, la evolución de los salarios no sirve para medir con exactitud la inflación. Es un indicador de que la inflación es alta, pero no se puede precisar cuánto es la inflación.

Otra herramienta que no aporta mucho es el análisis de la cantidad de dinero circulante. Según teorías económicas clásicas, la emisión monetaria sin respaldo es en realidad una de las causas generadoras de la inflación. Por tanto, no es un buen indicador de la inflación.

Herramientas para el Presupuesto de Ventas

Partiendo de los complejos supuestos macroeconómicos, las empresas debían pronosticar luego el plan de ventas. Algunos de los métodos de pronósticos utilizados en nuestro relevamiento fueron:

- ✓ Método de Incremento Absoluto
- ✓ Método de Incremento Porcentual
- ✓ Método de Opinión Gerencial (Desviación Media y Porcentual del Pronóstico)
- ✓ Método de Participación en el Mercado
- ✓ Método de Promedios Móviles
- ✓ Método de los mínimos Cuadrados.
- ✓ Método Económico – administrativo
- ✓ Método de Regresiones múltiples

De todo esto surge, las matemáticas como herramienta de soporte. Con la aplicación de las matemáticas, utilizando por ejemplo regresiones múltiples donde se utiliza más de una variable para proyectar una tendencia, las empresas que utilizaron presupuestos pudieron tener estimaciones concretas. Por ejemplo, antes de proyectar las ventas, fue mejor contemplar el precio de venta y los gastos de publicidad en cada momento a fin de observar su impacto en la cantidad vendida del producto. Teniendo una estimación de las variables se busca deducir el comportamiento que tendrán las ventas. Por lo tanto, una regresión múltiple permite captar la sensibilidad de las ventas al gasto de publicidad, el cual se estima disminuirá durante los últimos meses con el consiguiente impacto.

Herramientas para el Presupuesto de Compras

Una vez estimado las cantidades a vender, la herramienta utilizada fue la Presupuestación de las compras necesarias para responder a la demanda, previendo además los stocks mínimos necesarios.

Efectivamente, el manejo de los inventarios es toda un área de trabajo especializada necesaria para garantizar que los productos estén disponibles al momento que se requieran para la venta y cuidar algunos aspectos generales como:

- ✓ Realizar una programación de pedidos compatible con la capacidad de almacenamiento, manipulación y conservación según las características de los productos a comercializar.
- ✓ Aprovechar todas las oportunidades crediticias de las casas proveedoras a los fines de minimizar los costos, de igual forma, debe cuidarse la confiabilidad de los suministros y la regularidad de existencia de los mismos, siempre habrá que garantizar la existencia en la empresa.
- ✓ Considerar los egresos por fletes o por pedidos.

Herramientas para el Presupuesto de Sueldos

Resulta siempre complicado, pero no imposible, la posibilidad de poder calcular valores estándar que permitan poder predecir y controlar los gastos de personal, en el cual, se deben considerar no solo lo elemental constituido por los sueldos y salarios, sino que, deben incorporarse todos aquellos beneficios sociales y contractuales que la empresa deba asumir con este personal.

Sin embargo, a partir de los años 2008, las paritarias sindicales determinaban los aumentos salariales, generalmente en escalas a lo largo del año. Esto le dio cierta previsibilidad al cálculo de los sueldos y de las cargas sociales, facilitando el presupuesto. Para mejor, en los años subsiguientes, los aumentos fueron de manera semejante.

Capítulo IV: Resumen de los resultados de la Investigación.

La investigación realizada se conforma en un muestreo de 120 encuestas realizadas en empresas PYMES del sector comercial, ubicadas dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Vale destacar los esfuerzos realizados para poder obtener los 120 casos, teniendo en cuenta los recursos disponibles del autor. Se menciona que para contar con ese muestreo, se han enviado y solicitado más de 300 encuestas, las cuales solo 120 fueron contestadas con éxito, de acuerdo a lo establecido y al muestreo que se deseaba alcanzar. En los Anexos, se detalla el modelo de encuesta realizada, y en detalle los resultados obtenidos a lo largo de la encuesta.

El relevamiento se dividió en 4 partes diferentes. Una primera parte de apenas 7 preguntas para identificar las características de la empresa relevada. Luego, una extensa segunda parte, donde se relevan aspectos relacionados con la planificación en las empresas. Esto se conformó en 40 preguntas, que cubrieron aspectos de los lineamientos estratégicos, planeamiento financiero, eficiencia del sector financiero, y preguntas de grado de conformidad con ciertas afirmaciones vinculadas al pensamiento financiero.

En la tercera parte, aquí solo llegaban a responder las empresas que contaban con un presupuesto integral como herramienta de planificación financiera. Aquí solo se realizaban 26 preguntas.

Al final, solo respondían las empresas que no contaban con un proceso de planificación de ningún tipo. Esto fue realizado de esta forma, para contrastar con las empresas que sí disponen de estos procesos de planificación.

Empecemos a desagregar los resultados obtenidos:

I.- Datos generales de las empresas relevadas:

El primer aspecto a señalar, es sobre la antigüedad de las empresas relevadas. Se obtuvieron muestras parejas en cuanto a su conformación. El 35% fueron empresas jóvenes de 5 a 10 años de haberse formado. Le sigue un 32% de empresas PYMES de 10 a 20 años. Las de menor antigüedad, menor a 5 años, fueron el 23% de los casos relevados. Solo 13 casos, el 11% eran empresas con una antigüedad mayor a 20 años.

En cuanto a la cantidad de empleados, se lograron relevar empresas con una buena cantidad de personal. A mayor estructura organizativa, mayor exigencia de orden de roles y responsabilidad, así como una comunicación clara sobre los planes de la empresa. Más del 70% de los casos disponían de 10 a 50 empleados; el 16% de los casos disponían de un plantel extenso mayor a 50 empleados. Solo el 13% restante, tenían menos de 10 trabajadores.

Ahora bien, dentro de este panorama, el siguiente aspecto importante era localizar dentro del organigrama funcional de las empresas PYMES relevadas, el nombre del sector responsable del manejo de las operaciones y transacciones financieras. Esto ya nos brindaba un primer acercamiento a la posibilidad de obtener empresas con procesos de planeamiento financiero, y de esta forma aspirar a tener casos con presupuestos integrales.

De esta forma, el 13% de los casos relevados, puntualmente los 16 casos que mencionaron tener menos de 10 empleados, como es lógico manifestaron no tener un sector financiero ni se asignó personal exclusivo a ese tipo de tareas.

Del otro extremo, se obtuvieron 43 casos que representan el 36 % de los casos relevados, que el nombre del sector es propiamente “Gerencia de Administración y Finanzas”. Solo un 15% tiene separada las funciones administrativas de las finanzas, logrando de esta forma una mayor especialización de las tareas de control financiero, creando la gerencia de “Finanzas”. En las empresas de una cantidad intermedia de empleados, respondieron que existe únicamente un empleado encargado de las tareas financieras, alcanzando 27 casos, que representan el 23%.

Con este panorama, se aspiraba a disponer de una buena cantidad de casos que logran procesos de planeamiento, debido a los mayores resultados obtenidos, a saber:

- ✓ 77% tenían una antigüedad mayor a 5 años
- ✓ 40% disponían de un plantel de 30 a 50 empleados
- ✓ 51% tenían varias sucursales
- ✓ 51% tenían una gerencia de finanzas, sea en forma independiente o vinculada a la administración

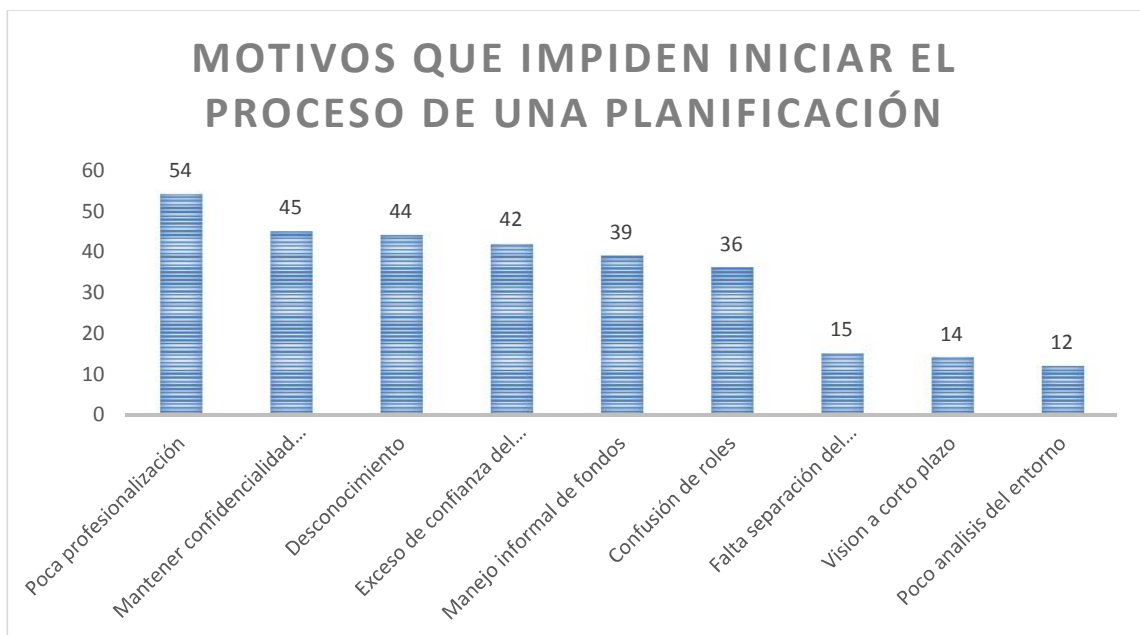
II.- Aspectos relacionados con la Planificación de las empresas relevadas.

Como expresamos en el desarrollo teórico sobre el proceso de planeación financiera, primero se debe contar con una planificación estratégica, donde se viertan los lineamientos de la Dirección de la empresa.

Puntualmente, la primer pregunta realizada nos derivó en obtener de los 120 casos relevados, que el 49% tenían definido formalmente la misión, visión, valores, políticas organizacionales. Es decir, 59 casos.

Del otro lado, 61 casos no realizaban planificación alguna, de los cuales podemos separar en 25 casos que respondieron conocer los propósitos estratégicos, pero no se han logrado diseñarlos formalmente. Llamativamente, esos 25 casos, que representan el 21% del muestreo, afirman que lo poco realizado de planeación estratégica, lo hacen con fines externos, no se ejecutan en forma interna. Caso contrario, los 59 casos que si realizaban planeamiento estratégico, afirman que la finalidad de su elaboración es orientar la toma de decisiones.

Antes de continuar con las empresas que realizan planeamiento estratégico, se buscó identificar las principales causas de las 61 empresas que no realizan planeamiento de ningún tipo. Las causas con mayores impactos fue la poca profesionalización (54), mantener la confidencialidad de la información (45), el desconocimiento de los procesos (44), y la excesiva confianza del buen manejo del administrador (42). Para hacerlo más gráfico:



Identificados los 59 casos que elaboran planeamiento estratégico, se les consulto si han logrado identificar las ventajas del funcionamiento de la empresa gracias al planeamiento mencionado. El 49% de este muestreo (29 casos de 59) lograron identificar ventajas respecto a sus competidores, proveedores, y clientes por tener formalizado su plan estratégico, mientras que el 32% no lograron establecer pautas de comparación. El 19% restante, que representan 11 casos, solo mencionan algunas ventajas logradas.

Como en todo proceso de planeación, es de vital importancia analizar el entorno donde se desenvuelve la organización. De esta forma, obtuvimos que el 86% de los casos que formulan planes estratégicos, considera los factores externos para realizar la planificación, considerándolo en forma integral.

Otro aspecto de importancia, es la asignación de recursos para poder cumplir los planes derivados de la formulación de los planes estratégicos. De esta forma se obtuvo que 48 empresas de las 59 que realizan planeamiento estratégico, siempre asignan recursos de todo tipo para lograr lo planeado, mientras que el 12% solo asigna recursos financieros.

Para empezar a vincular el sector financiero de las empresas que realizan planeamiento estratégico a este proceso, se obtuvo que:

- ✓ 95% participa activamente en la formulación del Plan Estratégico
- ✓ 97% cuenta con personal especializado en el sector financiero
- ✓ 51% afirma que el sector financiero funciona mejor comparado con otros competidores.
- ✓ 98% celebra que el sector financiero es capaz de contribuir a la ejecución del plan

Esto nos da claros indicios de la importancia del sector de finanzas dentro del proceso de planeamiento, logrando un mejor funcionamiento.

Continuamos ahora sí, con los aspectos relacionados con la planeación financiera. De los 59 casos que respondieron afirmativamente que realizan Planeamiento Estratégico, 52 de esos casos (88%) respondieron que diseñan planes financieros, sumado a otros 3 casos que lo hacen en algunas oportunidades. Esto nos ayuda a mostrar la vinculación dentro del proceso de planeación de cualquier empresa, que una vez formalizado el planeamiento estratégico, se puede lograr el planeamiento financiero.

De los cuatro casos que realizan planeamiento estratégico, pero no financiero, marcaron como principales motivos que impiden desarrollarlo, la falta de tiempo en los

mandos medios y la dificultad para estimar las variables del entorno económico que inciden en el proceso de planeación financiera.

Buscando los motivos para diseñar la planificación financiera en el largo plazo, de los 55 casos que la realizan nos indicaron:



Otros aspectos de importancia en los resultados obtenidos sobre la planificación financiera fueron:

- ✓ El 80% definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos.
- ✓ 69% establece expresamente indicadores financieros para medir los resultados.
- ✓ El 75% no han previsto anticipadamente los riesgos de que ocurren imprevistos en la preparación del plan financiero.
- ✓ El 55% dispone de un material impreso donde refleja el plan diseñado, el cual es divulgado.
- ✓ 49% revisa cada 6 meses los resultados financieros.
- ✓ El 62% asume como responsables a todo el equipo de trabajo en caso de desviaciones.
- ✓ El 49% planifica acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero.

En el estudio teórico del proceso de planeamiento financiero, se eligieron dos oraciones que suele mostrar los argumentos típicos para iniciar un buen sistema de planeamiento. Estas oraciones se incluyeron en el cuestionario para que el encuestado

indique el grado de conformidad. Claro que lo dividimos de las empresas que si realizan planeamiento financiero, separado de las que no lo lograron.

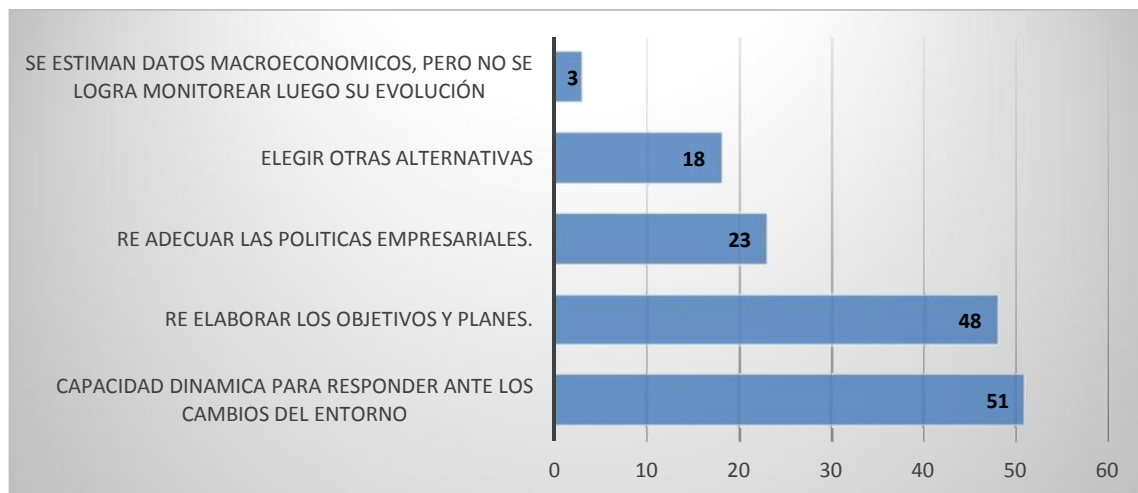
Esto fue muy interesante. En primer lugar, 55 casos de las PYMES que realizan planeamiento financiero, respecto a las oraciones:

- “Se argumenta que las operaciones son tan estables que no tiene sentido dedicarle tiempo a lo que ya se sabe que va ocurrir”.
- “Se considera que la situación económica y política es tan caótica que no tiene sentido dedicarle tiempo a situaciones que no pueden controlarse”.

Se obtuvo que más del 90% no estaba de acuerdo a este tipo de argumentos. En cambio, ya relevado en la cuarta parte de la encuesta, sobre los 61 casos que no realizaban ningún tipo de proceso de planeamiento, casi el 70% mostro su total grado de conformidad sobre este tipo de argumento.

Esto demuestra la posición de las empresas que no realizan planeamiento, básicamente al desconocimiento de estos procesos, de sus ventajas, ponderaciones y resultados.

Para cerrar el segundo capítulo del relevamiento, se buscó conocer las consecuencias del estudio, control y monitoreo de las variables macroeconómicas dentro de la planificación financiera. Para esto, de los 55 casos que si realizaban planeamiento estratégico y financiero, indicaron como ventajas:



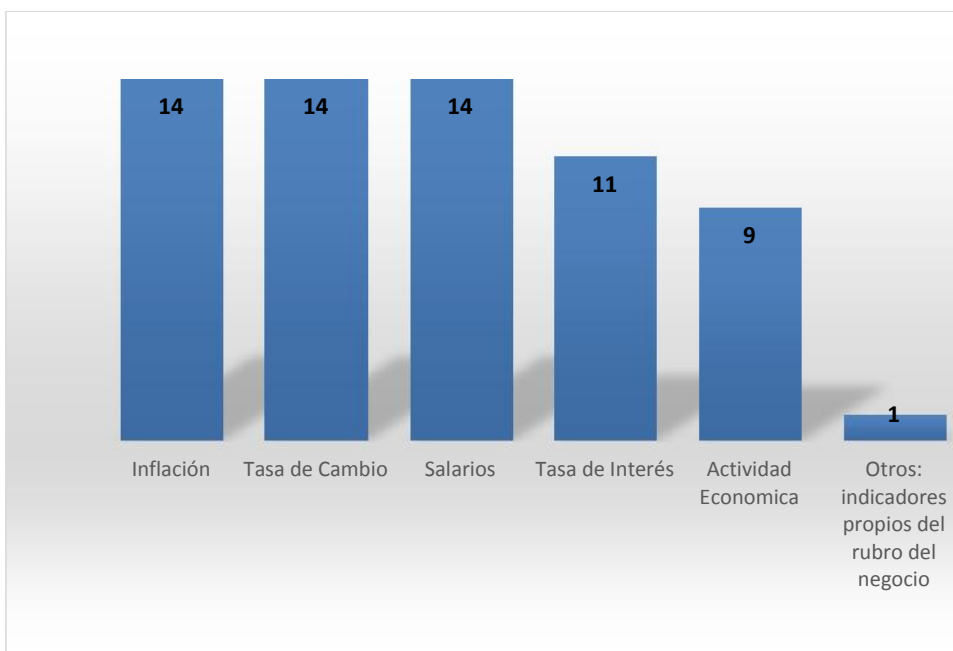
II.- Aspectos relacionados con la Presupuestación de las empresas relevadas.

Ya entrados en el tema que nos lleva el presente trabajo, los Presupuestos Integrales, encontramos 14 casos de empresas PYMES que trabajan con esta herramienta dentro de una planificación financiera. Esto representa el 12% del total de casos relevados (120), y particularmente de las empresas que realizan algún tipo de planeamiento financiero, el 25% (14 casos de 55). Dentro de la muestra de empresas que realizan planificación financiera, más de la mitad de los casos (29 de 55; 53%) menciona que realizan presupuestos solo en forma parcial, para ciertos sectores de la empresa.

Continuando el análisis de los 14 casos que realizan Presupuestos Integrales, destacamos que todos los casos:

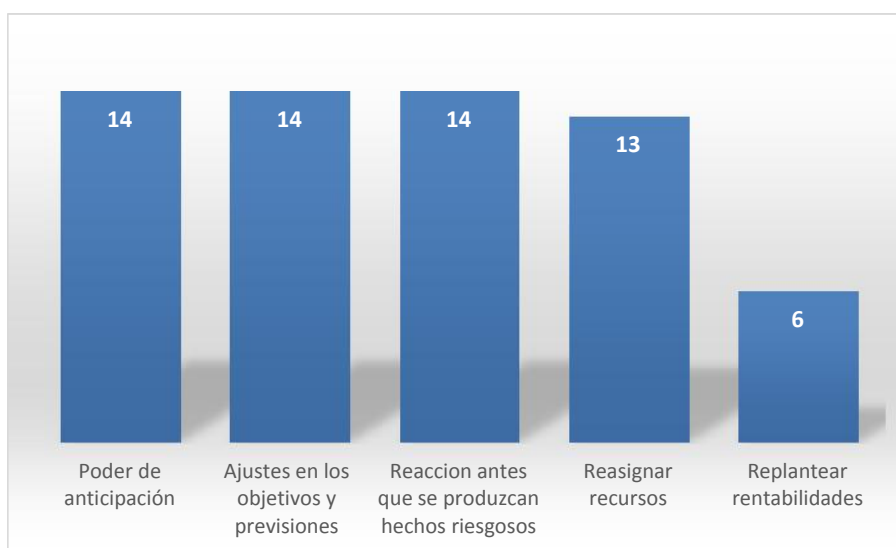
- ✓ Afirman realizar presupuestos integrales para planificación y control, como principal uso.
- ✓ Trabajan con un horizonte de tiempo de un año.

Dentro de la selección de las variables macroeconómicas empleadas para las estimaciones utilizadas durante los años 2007 a 2011, nos encontramos que de los 14 casos mencionados, trabajaron con:



Por lo visto, era inevitable no contar con las previsiones de inflación, tipo de cambio y niveles salariales para iniciar el trabajo de presupuestos.

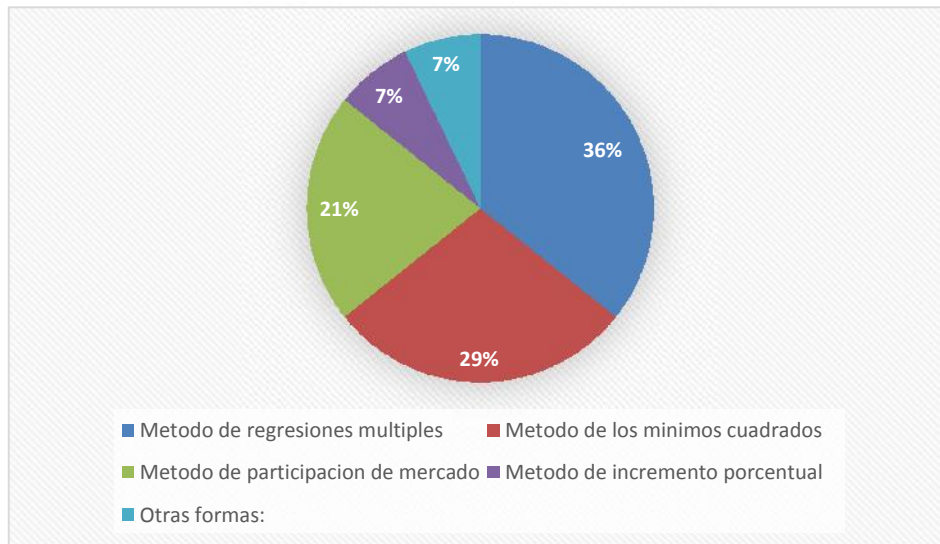
Proseguimos en la búsqueda de detección de los beneficios alcanzados por la previsión y posterior control de las variables económicas elegidas anteriormente. En este punto, los resultados fueron los siguientes:



Por lo expuesto, todos los casos que realizan presupuestos manifestaron que los beneficios alcanzados por la previsión y control de las variables económicas fueron el poder de anticipación, ajustes en los objetivos, y capacidad para reaccionar antes que se produzcan hechos riesgosos que afectasen el desempeño de la empresa. Casi todo los casos (13 de 14), eligieron también como beneficio, la capacidad de reasignar recursos ante los imprevistos.

Una vez concluido la estimación de las variables del entorno, todas las empresas relevadas continúan con su proceso presupuestario, con el pronóstico de ventas y luego con el plan de compras.

Respecto al método empleado para estimar las cantidades a vender dentro del presupuesto, obtuvimos los siguientes resultados:



Entonces, los métodos más empleados fueron el de regresiones múltiples (5 casos de 14), y el de mínimos cuadrados (4 de 14). Luego continuó el método de participación de mercado (3).

Continuando con el proceso presupuestario, relevamos los siguientes puntos respecto a la autorización previa del presupuesto:

- ✓ El 50% de los casos, el presupuesto tiene automática autorización, no es necesario.
- ✓ El 36% es solo revisado por el Director General.
- ✓ Apenas solo dos casos (14% restante) realizan un Comité de Aprobación, donde se juntan los Gerentes de varios sectores, para intercambiar opiniones del presupuesto.

En cuanto al control presupuestario, la gran mayoría de los casos (11 de 14) realizan controles mensuales, y analizan todos los desvíos, sin importar que sea favorables o desfavorables.

Sobre los aspectos de inversiones a largo plazo, podemos destacar los siguientes puntos:

- 79% realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversiones a largo plazo comparando proyecciones dentro del plan.
- 64% planifica con anticipación el reemplazo de planta y equipo.
- 50% planifica las inversiones en innovación de productos y procesos.
- 43% planifica inversiones en instrumentos financieros.
- 36% planifica la existencia de activos desgastados, obsoletos o no rentables.

Respecto a las herramientas utilizadas para evaluar las inversiones a largo plazo, relevamos que utilizan:

- ✓ 79% analiza el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo proyectados para la inversión (VAN).
- ✓ 14% determina el período de recuperación del monto invertido.
- ✓ Solo un caso, el 7% restante, declara como método el criterio intuitivo y la experiencia del Director General.

Continuando con el análisis, respecto a las políticas de capital de trabajo:

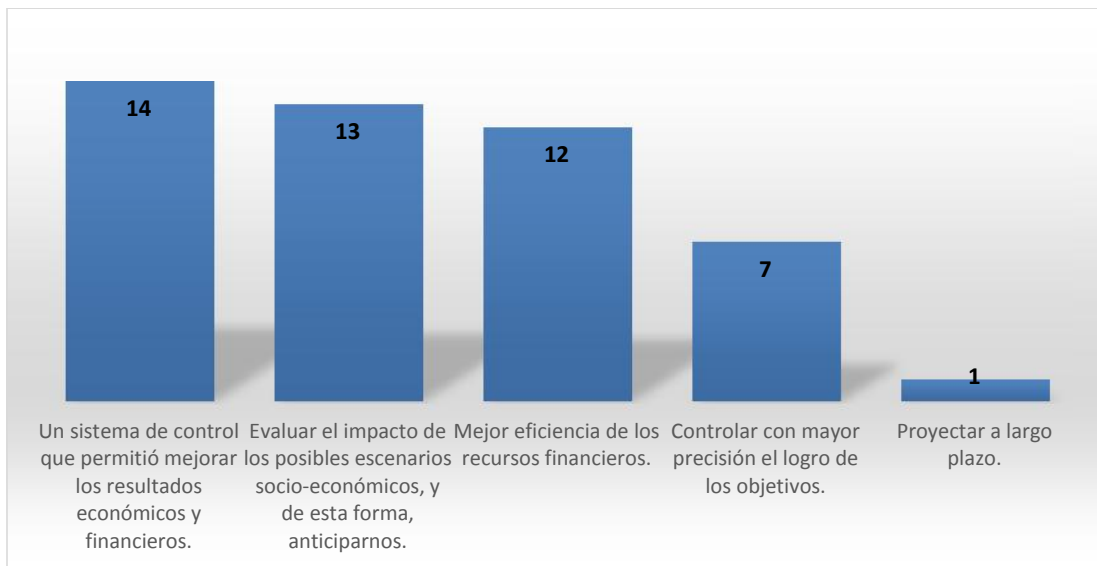
- El 50% establece metas a alcanzar para la gestión del capital de trabajo.
- El 64% determina las acciones a seguir dentro del plan presupuestario para los excedentes de fondos.
- En cambio, todos los casos (14) determinan dentro del plan presupuestario que acciones a seguir en el caso de faltantes de fondos.
- Dentro del plan presupuestario, el 100% de los casos determina con anticipación las políticas de crédito a los clientes, los niveles de inventario, y el plan de compras necesario.

Las últimas tres preguntas, se basaron en recopilar información necesaria para poder determinar los aspectos más importantes de este trabajo: la validación de las hipótesis.

En un primer lugar, se intentó comparar sobre los resultados económicos y financieros obtenidos durante el periodo 2007 a 2011, con los logrados antes de tener implementados el proceso de planificación financiera y el presupuesto integral. De esta forma, se obtuvo:

- ✓ El 57% de los casos no disponía de un sistema confiable de información, antes de iniciar sus procesos de planificación.
- ✓ 43% restante, los resultados obtenidos eran muy por debajo de las expectativas de los accionistas y dueños de las PYMES relevadas.

Como segundo aspecto importante, a partir de la implementación de los presupuestos integrales, las 14 empresas respondieron que lograron:



Como último aspecto, cerrando el cuestionario a las empresas que realizan presupuestos integrales, el 100% de los casos afirmaron que a rasgos generales el presupuesto integral respecto al desempeño financiero y económico de la empresa durante el periodo 2007 a 2011 mejoró sensiblemente los resultados.

III.- Aspectos relacionados con las empresas relevadas que no realizan planificación.

Como se expresó anteriormente, en esta última parte se intentó relevar información sobre los 61 casos que no realizan procesos de planificación, sean estratégicos o financieros, por lo tanto, menos aún desarrollen un sistema presupuestario. Esto fue desarrollado con el fin de comparar esos datos con aquellas empresas que si cuentan con los procesos mencionados.

Ya mencionamos que estas empresas apoyaron sensiblemente (67%) el grado de conformidad sobre las oraciones que argumentan que si las operaciones son tan estables dentro de un contexto, que no tienen sentido planificar. Lo mismo sucedería en el caso de total inestabilidad y caos: no tiene sentido reunir esfuerzos a situaciones que no pueden controlarse.

Sobre si la empresa cuenta con personal especializado en la aérea financiera, el 61% de los casos respondió afirmativamente. El 26% respondió que no era necesario profesionalizar el sector, mientras que el 13% restante cuenta con personal capacitado de un nivel intermedio.

Era importante contar con información sobre el grado de eficiencia del sector financiero en los casos de empresas PYMES que no realizan procesos de planificación. En este sentido, se relevó que el 44% de los casos desconoce el grado de eficiencia de otras empresas para poder compararse; el 30% afirmo que el sector funcionar es inferior al resto; 25% determino que funciona al mismo nivel, mientras que solo el 2% restante supone que su sector financiero es mejor que de otros competidores.

Como última pregunta, se obtuvo que de las empresas sin planificación, durante el periodo 2007 a 2011 de los resultados económicos y financieros:

- ✓ 41% no disponía de un sistema confiable de información
- ✓ 26% los resultados obtenidos fueron muy por debajo de lo esperado.
- ✓ 18% iguales a la media histórica.
- ✓ 15% obtuvieron resultados sensiblemente mejores.

Conclusiones

Respuestas a las preguntas de investigación

La planeación no es una actividad exclusiva de las empresas grandes. Al realizar este trabajo se ha encontrado que aunque la literatura acerca de planeación es extensa, existe también una buena cantidad de la misma que se refiere a las PYMES. Dentro de este contexto, a la primera pregunta de investigación que nos planteamos, que dice textualmente:

- ¿Cómo diseñar e implementar una metodología efectiva de Presupuestación integral en las PYMES?

Por el análisis recopilativo de información teórica al respecto, nos encontramos con una serie de recomendaciones que mediante una estructura formal en una PYME organizada, con roles y responsabilidades bien definidas, se puede implementar el correcto uso de presupuestos. Así encontramos como mencionamos al principio de este trabajo, ya en el año 1967, Steiner desarrollo ciertos elementos que faciliten este proceso, exployados en la página 10.

En cuanto al diseño, tomando como base lo estudiado, identificamos los momentos óptimos de realización respetando un cronograma tentativo mencionado en la página 18, que recomienda empezar el proceso presupuestario en el mes de Septiembre, 4 meses antes de empezar el nuevo año.

Pudimos establecer también una serie de pasos a respetar, gracias a la teoría recopilada, donde pudimos mencionar desde la página 29 en adelante los pasos previos a respetar para iniciar el proceso de Presupuestación, diagramación del esquema presupuestario, como realizarlo, su aprobación previa y su posterior control. Creemos que esta serie de pasos es independiente al tamaño de la empresa, es decir, cualquier PYME lo puede implementar.

Las siguientes preguntas de investigación se pudieron contrastar gracias a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

Por lo tanto, a la segunda pregunta de investigación:

- ¿Qué tipo de ventajas obtienen las empresas que emplean Presupuestos Integrales como herramienta de Planificación Financiera?

En este punto, por el trabajo realizado en cuanto a las previsiones del entorno, su posterior monitoreo y control, se obtuvieron contundentes resultados sobre los beneficios alcanzados que fueron el poder de anticipación, ajustes en los objetivos, y capacidad para reaccionar antes que se produzcan hechos riesgosos que afectasen el desempeño de la empresa. También se relevó como beneficio, la capacidad de reasignar recursos ante los imprevistos.

Como segundo punto, los beneficios alcanzados en la gestión presupuestaria, las empresas que respondieron el cuestionaron manifestaron con plena conformidad:

- ✓ Un sistema de control que permitió mejorar los resultados económicos y financieros.
- ✓ Mejor eficiencia de los recursos financieros.

En cuanto a la tercera pregunta que nos planteamos en la investigación, que textualmente dice:

- ¿Cómo analizan las variables del entorno que afectan a su negocio las empresas que disponen de un acertado plan presupuestario?

Las variables del entorno que fueron analizadas por todas las empresas relevadas que realizan presupuestos durante el periodo 2007 a 2011, fueron la inflación, el tipo de cambio y los salarios.

La primer variable, inflación, como expresamos en el capítulo II, análisis de las variables del entorno, fue la más problemática durante ese periodo. Los datos oficiales proporcionados por el Estado no correspondían al aumento sostenido del nivel general de precios. Por lo tanto, las empresas seguían los relevamientos de precios ofrecidos por organismos privados.

En cuanto al tipo de cambio, la devaluación durante el periodo de estudio, fue realizada en forma gradual. En este caso, los datos eran de fácil acceso, proporcionado por el Banco Central. En cambio, para fines del 2011, con la implementación de restricciones en el mercado cambiario, “el cepo”, se empezó a cotizar en forma paralela el dólar, surgiendo en principio el valor del “dólar blue”, para luego dar surgimiento a varias alternativas de formas para acceder a la preciada divisa. Sin embargo, las empresas tomaban como referencia el valor del dólar oficial, al ser el valor con que podían pagar sus importaciones.

La tercera variable manejada en forma absoluta por todas las empresas que empleaban presupuestos integrales, fueron los salarios. En este caso, se conocía con cierto nivel de anticipación el ajuste salarial acordado por los convenios de trabajo, en nuestro caso,

de los empleados de comercio, que oscilaron del 22% hasta el 27%, con asignaciones de hasta sumas fijas por periodo.

Verificación de las hipótesis

En el presente trabajo de investigación, las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

- a) La implementación del Presupuesto Integral como herramienta de gestión y control mejora el desempeño financiero y económico de las PYMES.
- b) El monitoreo del contexto socioeconómico, otorga a las PYMES capacidad dinámica para responder a los cambios del entorno, re elaborando las previsiones y los objetivos presupuestados.

Gracias a las encuestas realizadas, obtuvimos que de los casos que realizan presupuestos integrales en las PYMES del sector comercial, durante el periodo 2007 a 2011, todas las empresas mencionaron que gracias a esta herramienta de planificación financiera mejoraron sensiblemente el desempeño de sus resultados económicos y financieros.

Del lado contrario, las PYMES que no realizan esfuerzos para realizar algún tipo de planificación, el 41% de estos casos afirman no contar con un sistema de información confiable que permitiera controlar y evaluar los resultados obtenidos, y que sumados al 26% que pertenecen al conjunto de empresas que respondieron que los resultados obtenidos fueron muy debajo de las expectativas, nos lleva a evaluar que la ausencia de procesos de planificación financiera impacta en forma negativa en el desempeño económico y financiero.

Por lo tanto, a la primera hipótesis planteada, podemos afirmar positivamente la estrecha relación existente entre la mejora del desempeño financiero y económico con la implementación del Presupuesto Integral, como herramienta de control de gestión.

En cuanto se refiere a la segunda hipótesis, se encontró variado respaldo bibliográfico expresado en el marco teórico, y sumado a los resultados obtenidos en las encuestas mencionadas, que el constante monitoreo de las variables del entorno socioeconómico brinda a las PYMES capacidad dinámica para responder a los cambios.

Las empresas relevadas que realizan presupuestos, afirmaron en su totalidad de casos relevados, que el seguimiento de los datos económicos en el proceso presupuestario otorgó como beneficios el poder de anticipación, ajustes en los objetivos y previsiones, y reacción antes que se produzcan hechos riesgosos que afecten negativamente los resultados de la empresa.

Conclusiones generales

Es muy bajo el porcentaje de las PYMES que realizan presupuestos integrales como herramienta de planificación financiera. Sin embargo, encontramos un alto grado de implementación de procesos de planificación estratégica, y de alguna otra forma, de planificación financiera.

Suponemos que a las PYMES por sus propias características de flexibilidad y adaptación se les facilita mucho un proceso de planeación. En cambio, para iniciar un proceso presupuestario exige una profesionalización del sector financiero, y un control y seguimiento diario de las actividades que lo implican.

Por lo tanto, el bajo porcentaje de PYMES que realizan presupuestos, podría explicarse por todos los pretextos que argumentan los pequeños empresarios como: falta de tiempo, no saben por dónde empezar, no tienen experiencia ni conocen las herramientas y por último, falta de confianza y apertura con sus colaboradores.

Así pues, la revisión del trabajo empírico realizado, permite determinar que un porcentaje alto planifica, pero la periodicidad es el corto plazo, o sea no existe planeación estratégica vinculado a un proceso de planificación financiera a largo plazo, lo que no le permite de algún modo al empresario visualizar un horizonte futuro que le dé las herramientas necesarias para enfrentar los cambios en su entorno.

En cuanto a la planeación financiera, del estudio realizado nos permitió asegurar que un acertado proceso presupuestario en una PYME, mejorará de manera sustancial los resultados financieros y económicos. Lamentablemente son pocos los casos que alcanzan dominar esta herramienta. Esta ausencia generalizada del uso de presupuesto, estaría poniendo a la pequeña empresa en un lugar vulnerable, al no contar con herramientas financieras para afrontar los cambios de su entorno.

Por lo expuesto, resulta necesario que los pequeños y medianos empresarios, incluyan la actividad de Presupuestación dentro de sus acciones cotidianas ya que sólo con una guía estratégica no alcanza, ni podrán lograr la competitividad que tanta falta le hace al sector.

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Preguntas de investigación	4
Objetivos	4
Hipótesis:.....	4
Estado de la cuestión y Marco Teórico	5
Técnica de Investigación	14
Capítulo I: Metodología Presupuestaria.	15
Tipo de Presupuestos	16
Formas de realización del Presupuesto	19
Momento de la realización.....	23
Usos de Presupuestos	24
El responsable del Presupuesto	30
El Presupuesto de Inversiones	31
El Presupuesto de Desinversiones	32
El Presupuesto base cero	32
Consideraciones generales.....	36
Capítulo II: Descripción y análisis de las variables del entorno en el proceso presupuestario.....	40
Problemas con la inflación:	41
Problemas con el tipo de cambio:.....	42
Problemas con los salarios:	43
Problemas con la tasa de interés:	43
Problemas con la actividad económica	44
Planeación en situaciones de inestabilidad:	44
Capítulo III: Contextualización Socio Económico Argentino durante el periodo 2007-2011. Análisis de la herramienta de Presupuestación dentro de ese contexto.	46
Antecedentes:	46
Panorama Económico durante el Periodo 2007 a 2011.....	48
Herramientas de Presupuestación aplicadas para el periodo 2007 a 2011.....	51
Capítulo IV: Resumen de los resultados de la Investigación.....	55
I.- Datos generales de las empresas relevadas:	56

II.- Aspectos relacionados con la Planificación de las empresas relevadas.	57
II.- Aspectos relacionados con la Presupuestación de las empresas relevadas.	61
III.- Aspectos relacionados con las empresas relevadas que no realizan planificación.	67
Conclusiones	68
Respuestas a las preguntas de investigación	68
Verificación de las hipótesis	70
Conclusiones generales	71
Índice	72
Anexo I: Modelo de encuesta realizada.	74
Anexo II: Resultados de las encuestas realizadas.	95
Bibliografía	109

Anexo I: Modelo de encuesta realizada.

I.- Datos generales de la empresa

A. Nombre de la empresa:

B. Actividad principal:

C. Año de formación:

D. Número total de empleados

E. ¿Cuál de los siguientes aspectos describe mejor la situación de su empresa, en cuanto al número de establecimientos que la conforman?:

- Sus actividades se desarrollan en una sola sede.
- Posee sucursales en otras localidades cercanas.
- Posee sucursales en otras provincias.
- Posee sucursales en otros países.
- La empresa es una sucursal de un grupo económico nacional.
- La empresa es una sucursal de un grupo económico extranjero

F. ¿Qué nombre recibe el sector que se encarga de centralizar el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras de la empresa?

- Finanzas
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Contabilidad
- Otra denominación (Especificar)
- Existe un empleado responsable de esas tareas
- No se ha creado un sector ni se ha asignado personal a este tipo de operaciones

G.- Durante los años 2007 a 2011 el promedio anual de ventas se ubicó entre los siguientes rangos:

- Hasta \$ 9.999.999
- De \$ 10.000.000 hasta \$ 28.000.000
- De \$ 28.000.000 hasta \$ 99.999.999
- De \$ 100.000.000 hasta \$ 249.999.999
- Más de \$ 250.000.000

II.- ASPECTOS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Seleccionar una sola respuesta para cada pregunta.

1. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la Dirección de la empresa:

- a) Se conoce el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente los lineamientos respectivos.
- b) Se ha definido formalmente la Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros.
- c) No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.
- d) Otro (mencionar)

2. La empresa, al diseñar su planificación estratégica, considera los siguientes lineamientos:

- a) Todos los lineamientos estratégicos definidos anteriormente (Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros).
- b) Solo se consideran parcialmente algunos lineamientos que están definidos.
- c) No se consideran estos elementos en la planificación.
- d) Otro (mencionar)

3. La gerencia de la empresa elabora los planes estratégicos con la finalidad de:

- a) Orientar a la toma de decisiones en la gestión.
- b) Solo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietarios) pero no para ejecutarlos internamente.
- c) No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de actividades en la empresa.
- d) Otro (explique)

4.- En el caso de no contar con un sistema de planificación, marque los motivos que impiden iniciar el proceso de una planificación estratégica y financiera:

- ☐ Poca profesionalización de la empresa.
- ☐ Desconocimiento del tema.
- ☐ Confusión de roles y responsabilidades
- ☐ Manejo informal de Fondos.
- ☐ Falta de separación del patrimonio personal del dueño con el de la empresa.
- ☐ Mantener la confidencialidad de la información.
- ☐ La amplia experiencia de los administradores en el rubro hacen no necesitar de estos procesos de planificación.

- o Visión a corto plazo.
- o Poco análisis crítico de las variables del contexto, y la evolución del entorno.
- o Otros, mencionar:

Como no cuenta con un proceso de planeamiento, rogamos continuar con la parte IV de nuestro cuestionario. Muchas gracias.

5.- Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa gracias a la Planificación estratégica al compararse con:

- a) Los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.
- b) Solo se comparan con algunos agentes externos, pero no con todos.
- c) No se han establecido las ventajas de la empresa con respecto a otros.
- d) Otro (explique)

6- ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?

- a) No se han determinado las debilidades de la empresa.
- b) Si, se analizan periódicamente las debilidades de la empresa para considerarlas en el diseño de planes.
- c) Se analizan algunas debilidades, pero no se consideran dentro de los planes.
- d) Otro (explique)

7. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?

- a) Si, se consideran previamente al desarrollo del plan integral de la empresa.
- b) Se toman en cuenta para desarrollar planes en algunos departamentos.
- c) Aún no se han identificado fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Otro (explique)

8. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?

- a) No se analizan los factores externos.
- b) Si, se analiza integralmente el entorno, los competidores, proveedores, distribuidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos.
- c) Sólo se analizan parcialmente alguno de los factores mencionados.
- d) Otro (explique)

9. Cuando se elaboran los planes empresariales:

- a) Se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período.

- b) Sólo se definen objetivos en algunas áreas (marketing, logística, finanzas, otra).
- c) No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos.
- d) Otro (explique)

10. ¿Con respecto a los objetivos empresariales?

- a) No se definen objetivos en el área empresarial.
- b) Se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- c) Sólo se establecen según las debilidades y amenazas.
- d) Sólo se establecen según las fortalezas y oportunidades.
- e) Otro (explique)

11.- ¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?

- a) Se definen varias alternativas previamente antes de decidir cuál será ejecutada.
- b) No se diseñan alternativas estratégicas.
- c) Se decide ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades.
- d) Otro (explique)

12.- ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?

- a) Siempre, puesto que reduce los niveles de incertidumbre-riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- b) Se consideran únicamente la asignación de los recursos financieros.
- c) No hay asignaciones específicas de recursos a un plan.
- d) Otro (explique)

13. En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico ocurre lo siguiente:

- a) Participa activamente en el diseño y ejecución del plan.
- b) No participa en el diseño del plan, pero sí contribuye en su ejecución.

- c) Se limita a recibir órdenes de otros departamentos, en lo que respecta a la ejecución de planes.
- d) La empresa no tiene un departamento financiero propiamente dicho.
- e) Otro (explique)

14. ¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?

- a) Por el momento no es necesario contar con ese tipo de personal.
- b) Si, se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la empresa, con título universitario
- c) Se cuenta con personal permanentemente asignado al departamento financiero, con capacitación a nivel medio (sin título universitario).
- d) Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera de la empresa.
- e) Otro (explique)

15. Al comparar el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares, ocurre lo siguiente:

- a) Se desconoce el funcionamiento financiero de otras empresas.
- b) El departamento financiero de nuestra empresa funciona mejor que los otros.
- c) El departamento financiero de nuestra empresa funciona al mismo nivel de los otros.
- d) El departamento financiero de nuestra empresa es inferior a los otros.
- e) Otro (explique)

16. Cuando se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico se observa lo siguiente:

- a) La mayoría de las veces el departamento financiero es capaz de contribuir a la ejecución del plan.
- b) La mayoría de las veces el departamento financiero debe ser reorganizado para contribuir con la ejecución del plan.
- c) La empresa no cuenta con departamento financiero.

e) Otro (explique)

17. Cuando la ejecución del plan estratégico requiere que se reorganice el departamento financiero, se actúa de la siguiente manera:

a) Se mantiene la misma estructura y características del departamento financiero.

b) Se adecua parcialmente el departamento a las necesidades el plan.

c) Se reestructura totalmente el departamento.

d) Otro (explique)

18. Con respecto al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico:

a) Se desconocen los resultados del plan.

b) Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos.

c) Se cuantifican los resultados, sin comparar con los objetivos planificados.

d) Otro (explique)

19. ¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?

a) Cada departamento define sus indicadores de gestión, en función de los objetivos del plan.

b) El gerente general, o cargo similar, es quién define los indicadores de gestión.

c) Los indicadores de gestión diseñados no tienen relación directa con el plan.

d) Hasta el momento no se han diseñado indicadores de gestión.

e) Se utilizan otras formas de medición.

e) Otro (explique)

20. ¿El logro de los objetivos se evalúa?

a) Al menos trimestralmente, para detectar las desviaciones a tiempo y lograr los objetivos en el menor tiempo posible.

b) Una vez al año, si es necesario.

c) Solo se evalúa si se presentan situaciones no previstas.

d) Otro (explique)

21.- ¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?

a) Si, ya que dentro del plan está se han diseñado acciones para afrontar los imprevistos que surjan.

b) No se ha planteado la posibilidad de incluir cambios en el plan original.

c) Se improvisan los correctivos a aplicar ante situaciones imprevistas.

d) Se analizan las desviaciones del plan, y luego se deciden los cambios a aplicar.

e) Otro (explique)

22. ¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros?

a) Se diseñan planes financieros permanentemente, para fijar objetivos, medir el éxito y establecer incentivos para alcanzar las metas en función de estrategias, indicadores financieros entre otros.

b) En oportunidades se realiza el plan financiero con la finalidad de establecer algunas estrategias.

c) No se acostumbra realizar planes financieros en la empresa.

d) Otro (explique)

23.- En el supuesto de tener iniciado el proceso de planificación estratégica, pero aún sin desarrollar con precisión una planificación financiera, marcar los motivos que dificultan lograrlo: **(en este caso, es su última pregunta; gracias por su colaboración!)**

- ☐ Falta de tiempo en los mandos medios, se prioriza la rutina y urgencia de las actividades diarias.
- ☐ Falta de colaboración sea por parte de los Directivos, como del resto de la empresa.
- ☐ Temor a ser controlados con mayor rigurosidad.
- ☐ Dificultad de estimación de las variables macroeconómicas.
- ☐ Otros motivos, mencionar:

24. ¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?

a) No se plantean objetivos específicos para las variables financieras de largo plazo.

- b) Los objetivos y metas planificados en estas variables se corresponden con el diseño del plan estratégico.
- c) Se plantea algunos objetivos a lograr para las variables financieras.
- d) Otro (explique)

25. La planificación financiera que se diseña para el largo plazo está orientada a:

- a) Dirigir la toma de decisiones en inversiones a realizar y sus respectivas fuentes de financiamiento.
- b) Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar.
- c) Fijar los criterios para la selección apropiada de las fuentes de financiamiento.
- d) No se han diseñado claramente estrategias para inversiones o financiamiento.
- e) Otro (explique)

26. Además de la planificación financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?

- a) No se han planteado políticas de tipo financiero.
- b) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables.
- c) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de fuentes de financiamiento al mejor costo.
- d) Se han diseñado políticas para la toma de decisiones, tanto para la selección de inversiones como para el uso de financiamiento de largo plazo.
- e) Otro (explique)

27. ¿Al momento de diseñar el plan financiero?:

- a) Se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados.
- b) Se definen responsables para los resultados, pero no se asignan expresamente los recursos para ello.

c) No se definen responsables de las acciones del plan, ni se distribuyen los recursos respectivos.

d) Otro (explique)

28. Como parte del plan financiero:

a) Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos.

b) Se miden los resultados, sin indicadores financieros preestablecidos.

c) No se planifica de antemano la medición de resultados.

d) Otro (explique)

29. En la preparación del plan financiero:

a) No se ha previsto anticipadamente el riesgo de que ocurran imprevistos.

b) Se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan.

c) El plan establece el tipo de acciones a ejecutar en caso de presentarse imprevistos.

d) Otro (explique)

30. En cuanto a la preparación del documento final de la planificación financiera:

a) Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados.

b) El documento del plan solo es divulgado a los agentes externos que lo exijan (por ejemplo, instituciones financieras)

c) El documento solo es conocido por los gerentes de la empresa.

d) No se ha elaborado un documento impreso del plan financiero.

e) Otro (explique)

31. Con respecto a la medición de los resultados financieros:

a) Se revisan cada 6 meses los resultados de las inversiones.

- b) Se monitorean los indicadores planificados, al menos mensualmente.
- c) Se verifican anualmente los resultados.
- d) No se miden expresamente los indicadores financieros.
- e) Otro (explique)

32. Los resultados financieros:

- a) Se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan.
- b) Se revisan a final de año para ver como se está cumpliendo el plan.
- c) Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado.
- d) No se miden los resultados.
- e) Otro (explique)

33. En caso de desviaciones en el plan financiero:

- a) Se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.
- b) Se asume como responsabilidad de todo el equipo de trabajo.
- c) No se identifican los responsables.
- d) No se identifican las desviaciones del plan.
- e) Otro (explique)

34. ¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas financieras?:

- a) No se han diseñado este tipo de acciones.
- b) El plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.
- c) Se decide cómo recompensar o sancionar a los responsables una vez que se conocen los resultados del plan.
- d) Otro (explique)

35. ¿Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?

- a) Todas las planificaciones cuentan con sus acciones correctivas.
- b) No se han previsto acciones de contingencia.
- c) Si llegan a ocurrir desviaciones, se toma la decisión sobre las acciones de contingencia en ese momento.
- d) Otro (explique)

36. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero?

- a) Se aplican las acciones correctivas planificadas.
- b) Se busca la manera de mejorar la situación presentada en el momento.
- c) Se sigue con el plan original.
- d) Otro (explique)

37. Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?:

- a) No, no se toman en cuenta estos resultados; al iniciar la nueva planificación estratégica y financiera se parte desde cero.
- b) Sirve para iniciar un nuevo proceso de planificación, que supere los resultados del pasado.
- c) No se inicia nueva planificación, se mantiene vigente el mismo plan anterior sin modificaciones.
- d) Otro (explique).

38- Marcar el grado de conformidad de la siguiente oración: "Se argumenta que las operaciones son tan estables que no tiene sentido dedicarle tiempo a lo que ya se sabe que va a ocurrir."

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) Parcialmente de acuerdo
- 3) No estoy de acuerdo.

39- Marcar el grado de conformidad de la siguiente afirmación: "se considera que la situación económica y política es tan caótica que no tiene sentido dedicarles tiempo a situaciones que no pueden controlarse.":

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) Parcialmente de acuerdo
- 3) No estoy de acuerdo.

40- La planificación financiera desarrollada en vuestra empresa, le permite como consecuencia del estudio, control y monitoreo de las variables macroeconómicas: (marcar las opciones que considere correctas):

- ☐ Capacidad dinámica para responder a los cambios del entorno
- ☐ Re elaborar los objetivos y planes
- ☐ Re adecuar las políticas empresariales
- ☐ Se estiman datos macroeconómicos, pero no se logra monitorear luego su evolución
- ☐ Se estiman datos macroeconómicos, se monitorean, se adecuan precios y salarios, pero no se cambian de fondo los objetivos principales
- ☐ Elegir otras alternativas debido a los cambios de escenarios.
- ☐ No se previsiona los datos macroeconómicos, solo algunos indicadores de gestión financiera.
- ☐ Otros, mencionar

III.- ASPECTOS RELACIONADOS CON LA PRESUPUESTACIÓN.

**** Continuar solo en el caso de contar con Planificación Financiera dentro de su empresa.***

1. ¿Su empresa dispone de un sistema de Presupuestación integral como herramienta de la planificación financiera?

- a) No realizamos ninguna Presupuestación.
- b) Realizamos presupuestos solo en forma parcial para ciertos sectores de la empresa.
- c) Disponemos de un Presupuesto Integral **(bajo este supuesto puede continuar con la encuesta, caso contrario, damos por terminado su colaboración.)**

2.- Realizamos Presupuestos integrales buscando los siguientes usos:

- o Uso del presupuesto para Planificación.
- o Uso del presupuesto para Control.
- o Ambas opciones

3.- El horizonte del Presupuesto es del siguiente periodo de tiempo:

- a) Anual, coincidiendo con el ejercicio contable.
- b) Semestral.
- c) 2 años o mayor.

4.- ¿Se realizan estimaciones macroeconómicas previas a la realización del Presupuesto?

- a) No realizamos ninguna estimación macroeconómica.
- b) Disponemos de un responsable directo de estimaciones macroeconómicas.
- c) Contamos con un comité interdepartamental donde debaten y acuerdan las estimaciones macroeconómicas.
- d) Terciarizamos el trabajo de previsiones del contexto externo, a fin que sea totalmente imparciales.

5.- Selecciona una o demás variables empleadas para las estimaciones macroeconómicas utilizadas previamente a la realización del Presupuesto:

- o Tasa de Inflación
- o Tipo de Cambio
- o Salarios
- o Tasa de interés
- o Actividad económica

- o Otras, enumere:

6.- Los beneficios alcanzados por la previsión y posterior seguimiento de las variables económicas realizadas en el proceso presupuestario, se resumen en: (marcar las que considere correctas):

- o Poder de anticipación ante cambios en los escenarios
- o Ajustes en objetivos y previsiones planteados
- o Reacción antes que se produzcan hechos riesgosos que podrían poner en peligro las finanzas de la empresa.
- o Reasignar recursos de acuerdo a los cambios del entorno.
- o Solamente ajustar precios.
- o Replantear rentabilidades.
- o Otras, mencionar:

7.-Luego del cálculo del entorno, definido las metas, nuestro proceso presupuestario se caracteriza por: (marcar las respuestas que se asemejan a su proceso realizado)

- o El pronóstico de venta en unidades está a cargo del área comercial; su valorización por un análisis en conjunto con las áreas comercial y financiera.
- o El plan de compras es realizado por un comité en conjunto por las áreas de compras, comercialización, y de finanzas.
- o Responsabilizamos por el cálculo de los costos administrativos futuros al gerente del área respectiva, con o sin consultas previas a los responsables directos.
- o Confiamos en las proyecciones de los gastos comerciales al gerente comercial.
- o Las estimaciones de los ingresos y de egresos por cargas financieras están en manos del sector de finanzas.
- o Solicitamos estimaciones preliminares a los responsables de centros de costos o gastos expresados en moneda corriente.

8- Marcar el método utilizado para la estimación de las cantidades a vender en el Presupuesto:

- o Método de Incremento Absoluto
- o Método de Incremento Porcentual
- o Método de Opinión Gerencial (Desviación Media y Porcentual del Pronóstico)
- o Método de Participación en el Mercado
- o Método de Promedios Móviles
- o Método de los mínimos Cuadrados.
- o Método Económico – administrativo
- o Método de Regresiones múltiples

- o Otros, mencionar:

9.- ¿Cuenta dentro de su proceso presupuestario de una aprobación previa?

- a) Es solo revisado por el Director General.
- b) Contamos con un comité interdepartamental donde se presenta y aprueba
- c) No es aprobado, lo realizado por el responsable tiene automática aprobación.

10.- Una vez concluido y aprobado el Presupuesto: (marcar las opciones empleadas)

- o Enviamos la totalidad del presupuesto a los responsables de máximo nivel, cuidando que estén incluidos todos los funcionarios que tienen participación en las políticas generales.
- o Es remitido también a quienes los necesitan para su labor específica.
- o Suministramos a los responsables de actividades presupuestadas la parte del plan que corresponde a su ámbito de acción.
- o No es comunicado, solo se utiliza a fines de control interno sin interacción con los implicados.

11.- ¿Cómo es realizado el control presupuestario? : (Marcar las opciones empleadas)

- o Controlamos el presupuesto mensualmente.
- o Controlamos el presupuesto trimestralmente
- o Controlamos el presupuesto solo en forma anual.
- o Las cifras son comparadas con el presupuesto en moneda constante ajustado con el nivel de inflación observado en el periodo transcurrido.
- o Todos los desvíos, tanto favorables como desfavorables, son analizados.
- o Los desvíos importantes son consultados previamente a sus responsables.

12- Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede de la siguiente manera:

- a) Se decide llevarla a cabo basándose solo en la intuición del gerente o de los propietarios.
- b) Se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo, dentro de un plan presupuestario de inversiones.
- c) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de riesgo.

d) Otro (explique)

13. Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad):

a) Se planifica con anticipación este tipo de reemplazo, dentro del plan presupuestario.

b) No se ha analizado la necesidad de reemplazarlos.

c) Se analiza el reemplazo por sugerencia de los departamentos que utilizan estos equipos.

d) Otro (explique)

14. Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos, se tiene que:

a) Se planifica con anticipación este tipo de inversiones dentro del plan presupuestario.

b) Se decide invertir en innovaciones dependiendo de las acciones de los competidores.

c) No se ha analizado la necesidad de invertir en innovación.

d) Otro (explique)

15. En cuanto a la inversión en instrumentos financieros de largo plazo:

a) Se planifica con anticipación este tipo de inversiones dentro del plan presupuestario.

b) Se analiza previamente el entorno, antes de decidir si se invierte en acciones o bonos de otras empresas.

c) Se adquieren estos instrumentos financieros, con base en la intuición del gerente o propietario.

d) No se ha analizado la posibilidad de realizar este tipo de inversión.

e) Otro (explique)

16. Ante la existencia de activos desgastados, obsoletos o no rentables, se toman las siguientes acciones:

a) Se analiza el precio de mercado, para planificar su venta o desincorporación.

b) Se desconoce el estado de desgaste u obsolescencia de los equipos.

c) La empresa ha establecido una política de desincorporación de activos cuando estos han completado su vida útil, dentro de un plan de desinversiones previamente acordado en el plan presupuestario.

d) Otro (explique)

17. Para decidir la conveniencia de las inversiones a largo plazo, se utiliza el siguiente método de evaluación:

a) Se determina el período de recuperación del monto invertido.

b) Se analiza el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo proyectados para la inversión. (VAN)

c) Se estima la utilidad contable a generar por la inversión.

d) Se decide con base en la decisión intuitiva y experiencia del gerente.

e) Otro (explique)

18. ¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?

a) Si, las metas planificadas para éste se corresponden con los objetivos definidos para el largo plazo dentro del plan presupuestario.

b) No se definen metas para la gestión del capital de trabajo.

c) Se han planteado metas para algunas variables básicas, como efectivo, cobranza e inventarios.

d) Solo se definen metas para reducir los costos del financiamiento del capital de trabajo.

e) Otro (explique)

19. En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso:

a) Realizar presupuestos parciales de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias.

b) Se decide en el momento cómo financiar las deficiencias de efectivo para no caer en retrasos en los pagos.

c) El plan presupuestario determina las acciones a seguir con esos excedentes de fondos.

d) Otro (explique)

20. Cuando el presupuesto de efectivo prevé una deficiencia de fondos, se planifica lo siguiente:

a) Negociar plazos de espera con los acreedores.

b) Negociar con los clientes descuentos por pronto pago.

c) El plan financiero determina las acciones a seguir, en el caso de faltante de fondos..

d) Se deciden las acciones a seguir en el momento de la deficiencia, sin planificación previa.

e) Otro (explique)

21- ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?

a) No se realizan ventas a crédito.

b) Sólo se dan créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores.

c) Se definen con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes.

d) El gerente decide con su criterio personal cuáles clientes pueden disfrutar de crédito en la empresa.

e) Otro (explique)

22. Con respecto a los inventarios:

a) Se planifican los niveles de inventario según lo determinado en el planeamiento financiero de la empresa.

b) Cuando queda poco de algún material o producto se decide la compra.

c) Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad.

d) Otro (explique)

23.- Con respecto al crédito de proveedores:

- a) Se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de las compras y ventas de la empresa.
- b) Se acepta el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones.
- c) Se reciben los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor.
- d) Otro (explique)

24.- Los resultados económicos y financieros logrados antes de iniciar el proceso de Presupuestación, comparados con los obtenidos durante el año 2007 a 2011, son:

- a) Muy por debajo de las expectativas de los Directores y Gerentes.
- b) Iguales.
- c) Sensiblemente mejores.
- d) No se disponía de un sistema confiable de información que permitiera controlarlos y evaluarlos.
- e) Otros:

25.- A partir del uso de los Presupuestos integrales, la empresa logro: (marcas las respuestas que considere correctas)

- ☐ Un sistema de control que permitió mejorar los resultados económicos y financieros.
- ☐ Mejor eficiencia de los recursos financieros.
- ☐ Proyectar a largo plazo.
- ☐ Evaluar el impacto de los posibles escenarios socio-económicos, y de esta forma, anticiparnos.
- ☐ Controlar con mayor precisión el logro de los objetivos.

26.- A rasgos generales, el presupuesto integral respecto al desempeño financiero y económico de la empresa durante el periodo 2007 a 2011:

- a) Mejora sensiblemente el desempeño.
- b) No se percibe grandes cambios, manteniendo rentabilidades similares.
- c) Empeora la gestión, debido a problemas internos de implementación.
- d) Otros:

IV.- ASPECTOS RELACIONADOS CON EMPRESAS SIN PLANIFICACIÓN.

**** Continuar solo en el caso de no ejecutar procesos de Planificación de ningún tipo.***

1- Marcar el grado de conformidad de la siguiente oración: “Se argumenta que las operaciones son tan estables que no tiene sentido dedicarle tiempo a lo que ya se sabe que va a ocurrir.”

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Parcialmente de acuerdo
- c) No estoy de acuerdo.

2- Marcar el grado de conformidad de la siguiente afirmación: “se considera que la situación económica y política es tan caótica que no tiene sentido dedicarles tiempo a situaciones que no pueden controlarse.”:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Parcialmente de acuerdo
- c) No estoy de acuerdo.

3. ¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?

- a) Por el momento no es necesario contar con ese tipo de personal.
- b) Si, se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la empresa, con título universitario
- c) Se cuenta con personal permanentemente asignado al departamento financiero, con capacitación a nivel medio (sin título universitario).
- d) Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera.
- e) Otro (explique)

4. Al comparar el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares, ocurre lo siguiente:

- a) Se desconoce el funcionamiento financiero de otras empresas.
- b) El departamento financiero de nuestra empresa funciona mejor que los otros.
- c) El departamento financiero de nuestra empresa funciona al mismo nivel de los otros.
- d) El departamento financiero de nuestra empresa es inferior a los otros.
- e) Otro (explique)

5.- En cuanto a los resultados económicos y financieros logrados durante el periodo 2007 a 2011, son:

- a) Muy por debajo de las expectativas de los Directores y Gerentes.
- b) Iguales a los históricos.
- c) Sensiblemente mejores.
- d) No se disponía de un sistema confiable de información que permitiera controlarlos y evaluarlos.
- e) Otros:

Anexo II: Resultados de las encuestas realizadas.

Pregunta:		TOTAL CASOS RELEVADOS =	120
Nota: Las preguntas A y B no se consideran a fines estadísticos.			
C	Año de formación		
	de 5 a 10 años	42	35%
	de 10 a 20 años	38	32%
	Antigüedad menor a 5 años	27	23%
	Mayores a 20 años	13	11%
		120	
* se toma desde el año 2011 para atrás.			
D	Cantidad de empleados:		
	de 30 a 50 empleados	48	40%
	de 10 a 30 empleados	37	31%
	Más de 50 empleados	19	16%
	Hasta 10 empleados	16	13%
		120	
E	Numero establecimientos de la empresa:		
	Una sola sede	59	49%
	Sucursales en otras provincias	35	29%
	Sucursales en otras localidades	24	20%
	Sucursales en otros países	2	2%
	Sucursal de un grupo económico nacional	0	0%
	Sucursal de un grupo económico extranjero	0	0%
		120	
F	Nombre del sector responsable del manejo operaciones financieras		
	Gerencia de Administración y Finanzas	43	36%
	Existe un empleado responsable de esas tareas	27	23%
	Finanzas	18	15%
	Contabilidad	16	13%
	No se ha creado un sector ni se ha asignado personal	16	13%
	Otra denominación	0	0%
		120	
G	Promedio anual de ventas durante el periodo 2007 a 2011		
	Hasta \$ 9.999.999	64	53%
	de \$ 10.000.000 hasta \$ 28.000.000	50	42%
	de \$ 28.000.000 hasta \$ 99.999.999	4	3%
	de \$ 100.000.000 hasta \$ 249.999.999	2	2%
	Mayores a \$ 250.000.000	0	0%
		120	

Aspectos relacionados con la Planificación de la Empresa

Pregunta:

1	En cuanto a lineamientos Estratégicos de la Dirección de la empresa		
	Se ha definido formalmente la Misión, Visión, Políticas organizacionales, Valores, entre otros.	59	49%
	No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.	36	30%
	Se conoce el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente los lineamientos respectivos.	25	21%
		120	
2	Al diseñar la planificación estratégica, se considera estos lineamientos:		
	Misión, visión, Valores, Políticas, etc.	59	49%
	No realiza planificación estratégica	36	30%
	Solo se consideran algunos en forma parcial	20	17%
	No se consideran estos elementos	5	4%
		120	
3	Se elabora los planes estratégicos con la finalidad de:		
	Orientar la toma de decisiones	59	49%
	No se elaboran planes	36	30%
	Solo para fines externos, no se ejecutan en forma interna.	25	21%
		120	
4	Motivos que impiden iniciar el proceso de una planificación		
	Poca profesionalización	54	
	Mantener confidencialidad de la información	45	
	Desconocimiento	44	
	Exceso de confianza del administrador debido a su experiencia	42	
	Manejo informal de fondos	39	
	Confusión de roles	36	
	Falta separación del patrimonio personal del dueño con la empresa	15	
	Visión a corto plazo	14	
	Poco análisis del entorno	12	
	Otros motivos	1	
	* sobre los 36 casos que no elaboran planes más los 25 casos que lo hacen solo para fines externos marcaron los diferentes motivos		
	total casos: 61		
5	Se identificaron las ventajas del funcionamiento de la empresa gracias a la planificación estratégica comparado con:		
	Competidores, proveedores, clientes.	29	49%
	No se han establecido las ventajas obtenidas	19	32%
	Algunas comparaciones	11	19%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	

6	Se han determinado las debilidades organizacionales		
	Se analizan periódicamente para considerarlas en el planeamiento	46	78%
	Se analizan en forma parcial, no se consideran en el planeamiento	11	19%
	No se han determinado	2	3%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
7	¿Se han determinado las fortalezas y debilidades organizacionales para realizar la planificación?		
	Si, se consideran previamente	46	78%
	Solo para desarrollar planes en algunos departamentos	11	19%
	Aun no se han identificado	2	3%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
8	¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?		
	Si, se considera integralmente el entorno	51	86%
	Solo se analizan en forma parcial	5	8%
	No se analizan los factores externos	3	5%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
9	Cuando se elaboran los planes empresariales:		
	Se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada periodo	53	90%
	Solo en forma parcial en algunas áreas	5	8%
	No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos	1	2%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
10	Con respecto a los objetivos empresariales		
	Otros formas	36	61%
	Se establecen tomando en base el análisis F.O.D.A.	22	37%
	No se definen objetivos específicos	1	2%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
11	Se evalúan diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo los planes		
	Se definen varias alternativas	49	83%
	Otros formas:	5	8%
	Se decide ejecutar una alternativa sin evaluar otras posibilidades	3	5%
	No se diseñan alternativas	2	3%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
12	Se asignan recursos tecnológicos, financieros y humanos para cumplir el plan		
	Siempre	48	81%
	Solo financieros	7	12%
	Otros formas:	4	7%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
13	El sector de finanzas participa en la formulación del Plan Estratégico		

	Participa activamente	56	95%
	Se limita a recibir ordenes	3	5%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
14	La empresa tiene personal especializado en el área financiera?		
	Si se cuenta con personal capacitado, con título universitario	57	97%
	Si se cuenta con personal capacitado de nivel medio.	2	3%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
15	Al comparar el sector financiero de la empresa con otras empresas similares ocurre lo siguiente:		
	El sector financiero de nuestra empresa funciona mejor que los otros	30	51%
	Se desconoce el funcionamiento financiero de otras empresas	28	47%
	Otros motivos	1	2%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
16	Cuando se evalúa la capacidad del sector financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico se observa lo siguiente:		
	Es capaz de contribuir a la ejecución del plan	58	98%
	Otros motivos	1	2%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
17	No hubo respuestas, al no haber empresas que reorganizaron el sector financiero		
18	Con respecto al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico:		
	Se realiza el seguimiento de los resultados para determinar el logro de los objetivos	46	78%
	Se desconocen los resultados del plan	12	20%
	Otros motivos	1	2%
	Se cuantifica los resultados, sin comparar con los objetivos planificados	0	0%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
19	Para monitorear los resultados del plan se utilizan indicadores de gestión?		
	El gerente general, o similar, es quien determina los indicadores	56	95%
	Los indicadores de gestión no tienen relación con el plan	3	5%
	Cada departamento define sus indicadores de gestión en función del plan	0	0%
	Se utilizan otras formas de medición	0	0%
	Hasta el momento no se han diseñado indicadores.	0	0%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
20	¿ El logro de resultados se evalúa?		
	Una vez al año, de ser necesario.	39	66%
	Al menos trimestralmente, para detectar desviaciones a tiempo.	9	15%
	Solo ante eventualidades	6	10%
	Otras formas: semestralmente	5	8%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	

21	¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican correctivos necesarios?		
	Si, dentro del plan hay acciones para afrontar imprevistos.	27	46%
	No se han previstos cambios.	17	29%
	Se analizan las desviaciones del plan y luego se deciden los cambios a realizar.	12	20%
	Se improvisan los correctivos a aplicar.	3	5%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
22	¿Dentro del sector financiero, se establecen objetivos y metas a alcanzar en las Variables financieras de la empresa para periodos superiores a 1 año (largo plazo)?		
	Los objetivos y metas financieras planificadas se corresponden con el plan estratégico.	48	81%
	Se plantean algunos objetivos a lograr para las variables financieras a largo plazo.	8	14%
	No se plantean objetivos específicos para las variables financieras a largo plazo.	3	5%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
23	Dentro del Plan Estratégico, se realizan planes financieros?		
	Se diseñan planes financieros	52	88%
	No se acostumbran realizar planes financieros	4	7%
	En algunas oportunidades	3	5%
	* sobre los 59 casos que si elaboran planeamiento estratégico	59	
24	Marcar los motivos que impiden desarrollar planeamiento financiero, en el supuesto de contar con una planificación estratégica.		
	Falta de tiempo en los mandos medios, se prioriza la rutina.	4	
	Dificultad de estimación variables macroeconómicas	4	
	Falta de colaboración por parte de los Directivos	1	
	Temor a ser controlados	1	
	* sobre los 4 casos que no elaboran planes financieros pero si estratégicos, marcaron los diferentes motivos.		
25	La planificación financiera que se diseña para el largo plazo está orientada a:		
	Dirigir la toma de decisiones en inversiones a realizar y sus fuentes de financiamiento.	34	62%
	Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar.	16	29%
	Fijar criterios para la selección apropiada de fuentes de financiamientos.	3	5%
	No se ha diseñado estrategias claras para inversiones o financiamiento.	2	4%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
26	Además de la planificación financiera, se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones de inversiones y financiamiento?		
	Las políticas financieras se relacionan con el proceso de selección tanto del financiamiento como de inversión	34	62%
	Las políticas financieras se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables	16	29%
	Las políticas financieras se relacionan con el proceso de selección del financiamiento al mejor costo	3	5%
	No se ha diseñado políticas para la toma de decisión.	2	4%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
27	Al momento de diseñar el plan financiero:		

	Se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados.	44	80%
	Se definen responsables para los resultados, pero no se asignan expresamente los recursos para ello.	8	15%
	No se definen los responsables de las acciones del plan, ni se distribuyen los recursos respectivos.	3	5%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
28	Como parte del plan financiero:		
	Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos.	38	69%
	Se miden los resultados, sin indicadores financieros pre establecidos.	14	25%
	No se planifica de antemano la medición de resultados.	3	5%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
29	En la preparación del plan financiero:		
	No se han previsto anticipadamente el riesgo de que ocurran imprevistos.	41	75%
	Se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan.	12	22%
	El plan establece el tipo de acciones a ejecutar en caso de presentarse imprevistos.	2	4%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
30	En cuanto a la preparación del documento final de la planificación financiera:		
	Se dispone de algún tipo de material impreso donde se refleja el plan diseñado, el cual es divulgado.	30	55%
	El documento solo es conocido por los gerentes de la empresa.	18	33%
	El documento es solo divulgado a los agentes externos que lo exijan.	7	13%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
31	Con respecto a la medición de los resultados financieros:		
	Se revisan cada 6 meses los resultados de las inversiones	27	49%
	Se verifican anualmente los resultados.	16	29%
	Se monitorean los indicadores planificados, al menos mensualmente.	12	22%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
32	Los resultados financieros:		
	Se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan.	32	58%
	Se revisan al final del año para ver cómo se está cumpliendo el plan.	16	29%
	Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado.	7	13%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
33	En caso de desviaciones en el plan financiero:		
	Se asume como responsabilidad de todo el equipo de trabajo.	34	62%
	Se revisa el plan para determinar los responsables de las fallas.	16	29%
	No se identifican los responsables.	3	5%
	No se identifican las desviaciones del plan.	2	4%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
34	¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas financieras?		
	El plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.	23	42%

Se decide como recompensar o sancionar a los responsables una vez que se conocen los resultados.	20	36%
No se han diseñado este tipo de acciones.	12	22%
* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	

35	¿ Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?		
	Si llegan a ocurrir desviaciones, se toma la decisión sobre las acciones de contingencias en ese momento.	27	49%
	Todas las planificaciones cuentan con sus acciones correctivas.	16	29%
	No se han previsto acciones de contingencias.	12	22%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
36	De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero:		
	Se busca la manera de mejorar la situación presentada en el momento.	27	49%
	Se aplican las acciones correctivas planificadas.	16	29%
	Se sigue con el plan original	12	22%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
37	Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado. ¿Sirven como referencia para los planes futuros?		
	Sirve para iniciar un nuevo proceso de planificación, que supere los resultados pasados.	32	58%
	No se toman en cuenta estos resultados. Al iniciar una planificación nueva, se inicia desde cero.	23	42%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
38	Marcar grado de conformidad de la siguiente oración: "Se argumenta que las operaciones son tan estables que no tiene sentido dedicarle tiempo a lo que ya se sabe que va ocurrir."		
	No estoy de acuerdo.	51	93%
	Parcialmente de acuerdo.	4	7%
	Totalmente de acuerdo	0	0%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
39	Marcar grado de conformidad de la siguiente oración: "Se considera que la situación económica y política es tan Caótica que no tiene sentido dedicarles tiempo a situaciones que no pueden controlarse".		
	No estoy de acuerdo.	52	95%
	Parcialmente de acuerdo.	3	5%
	Totalmente de acuerdo	0	0%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
40	La Planificación Financiera desarrollada en vuestra empresa, le permite como consecuencia del estudio, control y monitoreo de la variables macroeconómicas:		
	Capacidad dinámica para responder ante los cambios del entorno	51	
	Re elaborar los objetivos y planes.	48	
	Re adecuar las políticas empresariales.	23	
	Elegir otras alternativas	18	
	Se estiman datos macroeconómicos, pero no se logra monitorear luego su evolución	3	
	Se estiman datos macroeconómicos, se monitorean, se adecuan precios pero no se cambia los objetivos.	1	
	No se provisionan datos macroeconómicos, solo algunos indicadores de gestión financiera	1	
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero		

Aspectos relacionados con la Presupuestación

Pregunta:

1	Su empresa dispone de un sistema de Presupuestación Integral como herramienta de planificación financiera:		
	Realizamos presupuestos solo en forma parcial para ciertos sectores de la empresa	29	53%
	Disponemos de un Presupuesto Integral	14	25%
	No realizamos ningún presupuesto	12	22%
	* sobre los 55 casos que si elaboran planeamiento estratégico y financiero	55	
2	Realizamos Presupuestos Integrales buscando los siguientes usos:		
	Para planificación y control	14	100%
	Únicamente para planificación	0	0%
	Únicamente para control	0	0%
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	14	
3	El horizonte del Presupuesto es del siguiente periodo de tiempo:		
	Anual	14	100%
	Semestral	0	0%
	2 años o mayor	0	0%
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	14	
4	¿Se realizan estimaciones macroeconómicas previas a la realización del Presupuesto:		
	Contamos con un comité interdepartamental donde se acuerdan las estimaciones	8	57%
	Disponemos un responsable directo de esas estimaciones	5	36%
	Se terciaria el trabajo de previsiones a profesionales independientes.	1	7%
	No realizamos ninguna estimación.	0	0%
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	14	
5	Selección de variables empleadas para las estimaciones macroeconómicas utilizadas en el proceso:		
	Inflación	14	
	Tasa de Cambio	14	
	Salarios	14	
	Tasa de Interés	11	
	Actividad Económica	9	
	Otros: indicadores propios del rubro del negocio	1	
	* sobre los 14 casos que si elaboran estimaciones macroeconómicas		
6	Beneficios alcanzados por la previsión y control de las variables macroeconómicas en el proceso:		
	Poder de anticipación	14	
	Ajustes en los objetivos y previsiones	14	
	Reacción antes que se produzcan hechos riesgosos	14	
	Reasignar recursos	13	
	Replantear rentabilidades	6	
	Solamente ajustar precios	0	
	* sobre los 14 casos que si elaboran estimaciones macroeconómicas		

7	Luego del cálculo del entorno, definido las metas, nuestro proceso presupuestario continua con:		
	Pronostico de ventas: unidades a cargo del sector comercial, valorización en conjunto con el sector financiero.	14	
	Plan de compras es realizado en conjunto por las áreas de compras, comercialización y de finanzas.	14	
	La estimación de ingresos y de egresos por cargos financieros está en manos del sector de finanzas.	11	
	Se responsabilidad al gerente financiero por el cálculo de los costos administrativos.	9	
	Solicitamos estimaciones preliminares a los responsables de centros de costos.	9	
	Confiamos en las proyecciones de gastos comerciales al gerente comercial.	7	
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales		
8	Marcar el método utilizado para la estimación de las cantidades a vender en el Presupuesto:		
	Método de regresiones múltiples	5	
	Método de los mínimos cuadrados	4	
	Método de participación de mercado	3	
	Método de incremento porcentual	1	
	Otras formas:	1	
	Método de incremento absoluto	0	
	Método de opinión gerencial (desviación media y porcentual de pronostico)	0	
	Método de promedios móviles	0	
	Método económico administrativo	0	
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	14	
9	¿Cuenta dentro de su proceso presupuestario de una aprobación previa?		
	No es aprobado, lo realizado por el responsable tiene automática aprobación.	7	50%
	Es solo revisado por el Director General.	5	36%
	Contamos con un comité interdepartamental donde se presenta y aprueba.	2	14%
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	14	
10	Una vez concluido y aprobado el Presupuesto:		
	Enviamos la totalidad del presupuesto a los responsables de máximo nivel	9	64%
	Es remitido también a quienes los necesitan para su labor especifica	4	29%
	Suminstramos a los responsables de actividades presupuestadas la parte del plan que les corresponde	1	7%
	No es comunicado, solo es utilizado a fines de control interno.	0	0%
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	14	
11	¿Cómo es realizado el control presupuestario?		
	Todos los desvíos son analizados	11	
	Se controla mensualmente	11	
	Las cifras son comparadas con el presupuesto en moneda constante ajustado con el nivel de inflación	8	
	Los desvíos importantes son consultados previamente a sus responsables.	6	
	Se controla trimestralmente	2	
	Solo en forma anual.	1	
12	Cuando la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede de la siguiente manera:		
	Se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones dentó del plan.	11	79%
	Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de riesgo.	3	21%
	Se decide llevarla a cabo basándose solo en la intuición del gerente o de los propietarios.	0	0%

	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	<u>14</u>
13	Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad):	
	Se planifica con anticipación este tipo de reemplazo, dentro del plan presupuestario.	9 64%
	Se analiza el reemplazo por sugerencia de los departamentos que utilizan estos equipos.	3 21%
	No se ha analizado la necesidad de reemplazarlos.	<u>2 14%</u>
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	<u>14</u>
14	Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos, se tiene que:	
	Se planifica con anticipación este tipo de inversiones dentro del plan presupuestario y financiero.	7 50%
	Se decide invertir en innovaciones dependiendo de las acciones de los competidores.	5 36%
	No se ha analizado la necesidad de invertir en innovación	<u>2 14%</u>
	* sobre los 14 casos que si elaboran presupuestos integrales	<u>14</u>
15	En cuanto a la inversión en instrumentos financieros de largo plazo:	
	Se planifica con anticipación este tipo de inversiones dentro del plan presupuestario y financiero.	6 43%
	Se analiza previamente el entorno, antes de decidir si se invierte en acciones o bonos de otras empresas.	4 29%
	No se ha analizado la posibilidad de realizar este tipo de inversión.	3 21%
	Se adquieren estos instrumentos financieros, con base en la intuición del gerente o propietario.	<u>1 7%</u>
		<u>14</u>
16	Ante la existencia de activos desgastados, obsoletos o no rentables, se toman las siguientes acciones:	
	La empresa ha establecido una política de desincorporación de activos cuando estos han completado su vida útil,	
	Dentro de un plan de desinversiones previamente acordado en el plan presupuestario.	5 36%
	Se analiza el precio de mercado, para planificar su venta o desincorporación.	5 36%
	Se desconoce el estado de desgaste u obsolescencia de los equipos.	<u>4 29%</u>
		<u>14</u>
17	Para decidir la conveniencia de las inversiones a largo plazo, se utiliza el siguiente método de evaluación:	
	Se analiza el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo proyectados para la inversión. (VAN)	11 79%
	Se determina el período de recuperación del monto invertido.	2 14%
	Se decide con base en la decisión intuitiva y experiencia del gerente.	1 7%
	Se estima la utilidad contable a generar por la inversión.	<u>0 0%</u>
		<u>14</u>
18	¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?	
	Si, las metas planificadas para éste se corresponden con los objetivos definidos para el largo plazo dentro del plan presupuestario y financiero.	7 50%
	Se han planteado metas para algunas variables básicas, como efectivo, cobranza e inventarios.	5 36%
	No se definen metas para la gestión del capital de trabajo.	2 14%
	Solo se definen metas para reducir los costos del financiamiento del capital de trabajo.	<u>0 0%</u>
		<u>14</u>
19	En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso:	
	El plan presupuestario determina las acciones a seguir con esos excedentes de fondos.	9 64%
	Realizar presupuestos parciales de efectivo.	5 36%

	Se decide en el momento cómo financiar las deficiencias de efectivo para no caer en retrasos en los pagos.	0	0%
		<u>14</u>	
20	Cuando el presupuesto de efectivo prevé una deficiencia de fondos, se planifica lo siguiente:		
	El plan financiero determina las acciones a seguir, en el caso de faltante de fondos.	14	100%
	Negociar plazos de espera con los acreedores.	0	0%
	Negociar con los clientes descuentos por pronto pago.	0	0%
	Se deciden las acciones a seguir en el momento de la deficiencia, sin planificación previa.	0	0%
		<u>14</u>	
21	¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?		
	Se definen con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes.	14	100%
	No se realizan ventas a crédito.	0	0%
	Sólo se dan créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores.	0	0%
	El gerente decide con su criterio personal cuáles clientes pueden disfrutar de crédito en la empresa.	0	0%
		<u>14</u>	
22	Con respecto a los inventarios:		
	Se planifican los niveles de inventario según lo determinado en el planeamiento financiero de la empresa.	14	100%
	Cuando queda poco de algún material o producto se decide la compra.	0	0%
	Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad.	0	0%
		<u>14</u>	
23	Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad.		
	Se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de las compras y ventas.	14	100%
	Se acepta el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones.	0	0%
	Se reciben los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor.	0	0%
		<u>14</u>	
24	Los resultados económicos y financieros logrados antes de iniciar el proceso de Presupuestación comparados con los obtenidos durante el año 2007 a 2011, son:		
	No se disponía de un sistema confiable de información que permitiera controlarlos y evaluarlos.	8	57%
	Muy por debajo de las expectativas de los Directores y Gerentes.	6	43%
	Iguales.	0	0%
	Sensiblemente mejores	0	0%
		<u>14</u>	
25	A partir del uso de los Presupuestos integrales, la empresa logro:		
	Un sistema de control que permitió mejorar los resultados económicos y financieros.	14	
	Evaluar el impacto de los posibles escenarios socio-económicos, y de esta forma, anticiparnos.	13	
	Mejor eficiencia de los recursos financieros.	12	
	Controlar con mayor precisión el logro de los objetivos.	7	
	Proyectar a largo plazo.	1	
26	A rasgos generales, el presupuesto integral respecto al desempeño financiero y económico de la empresa durante el periodo 2007 a 2011:		
	Mejora sensiblemente el desempeño.	14	100%
	No se percibe grandes cambios, manteniendo rentabilidades similares.	0	0%
	Empeora la gestión, debido a problemas internos de implementación	0	0%

Aspectos relacionados con empresas sin planificación

1 Marcar grado de conformidad de la siguiente oración: "Se argumenta que las operaciones son tan estables que no tiene sentido dedicarle tiempo a lo que ya se sabe que va ocurrir."

Totalmente de acuerdo	41	67%
Parcialmente de acuerdo.	15	25%
No estoy de acuerdo.	5	8%

*** sobre los 61 casos que no elaboran ni ejecutan planeamiento de ningún tipo.**

61

2 Marcar grado de conformidad de la siguiente oración: "Se considera que la situación económica y política es tan Caótica que no tiene sentido dedicarles tiempo a situaciones que no pueden controlarse".

Totalmente de acuerdo	41	67%
Parcialmente de acuerdo.	15	25%
No estoy de acuerdo.	5	8%

*** sobre los 61 casos que no elaboran ni ejecutan planeamiento de ningún tipo.**

61

3 La empresa tiene personal especializado en el área financiera?

Si se cuenta con personal capacitado, con título universitario	37	61%
Por el momento no es necesario contar con ese tipo de personal.	16	26%
Si se cuenta con personal capacitado de nivel medio.	8	13%
Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera de la empresa.	0	0%

*** sobre los 61 casos que no elaboran ni ejecutan planeamiento de ningún tipo.**

61

4 Al comparar el sector financiero de la empresa con otras empresas similares ocurre lo siguiente:

Se desconoce el funcionamiento financiero de otras empresas	27	44%
El departamento financiero de nuestra empresa es inferior a los otros.	18	30%
El departamento financiero de nuestra empresa funciona al mismo nivel de los otros.	15	25%
El sector financiero de nuestra empresa funciona mejor que los otros	1	2%

*** sobre los 61 casos que no elaboran ni ejecutan planeamiento de ningún tipo.**

61

5 En cuanto a los resultados económicos y financieros logrados durante el periodo 2007 a 2011 son:

No se disponía de un sistema confiable de información que permitiera controlarlos y evaluarlos.	25	41%
Muy por debajo de las expectativas de los Directores y Gerentes.	16	26%
Iguales.	11	18%
Sensiblemente mejores a los anteriores	9	15%

*** sobre los 61 casos que no elaboran ni ejecutan planeamiento de ningún tipo.**

61

Bibliografía

- ✓ Alonso, Aldo. (2000), "Los Modelos Financieros en PYMES", en "Administración Financiera de las Organizaciones", Ediciones Macchi. Argentina.
- ✓ BREALE, Richard y MYERS, Stewart (2005). "Principios de Finanzas Corporativas" McGraw-Hill. Ed. México.
- ✓ Dumrauf, Guillermo. (2010) "Finanzas Corporativas". Grupo AlphaOmega. Argentina.
- ✓ Girivone, Horacio E. (2009) "La Gestión Estratégica de la Tesorería". Edicon. Argentina.
- ✓ Herrero, Gustavo. (2000). "Administración Financiera en Empresas de Familia" en "Administración Financiera de las Organizaciones", Ediciones Macchi. Argentina.
- ✓ Jones, D. (1982). Characteristics of Planning in Small Firms. Journal small business Management. USA. 15-19.
- ✓ Maqueda Lafuente, F.J. (1992) "Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME". Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
- ✓ Matossian Pablo y Rodríguez Eduardo. (1981) "El Presupuesto y su Gestión". Ediciones Nueva Técnica. Argentina.
- ✓ Messuti, Domingo. (1976) "Finanzas de la Empresa: un enfoque a nivel ejecutivo". Ediciones Macchi. Argentina.
- ✓ Moyer, R. (1982). Strategic Planning for the small firm. Journal of small business management, 20 (3) 8-14.
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham. (2002) "Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera". Internacional Thompson Editores. México.
- ✓ Robinson, R. & Pearce, J. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. Academy of Management Review. USA.
- ✓ Ross, Westerfield & Jaffe. (2005) "Finanzas Corporativas" Editorial McGraw-Hill. España.
- ✓ Steiner, G. (1967). Approaches to Long Range Planning for Small Business. California Management Review, Fall. 3-16.
- ✓ Weston & Copeland. (1984) "Finanzas en Administración" Tomo 1. Editorial McGraw Hill. España.