

HACIA UN MARCO PARA LA EXCELENCIA DEL PRESUPUESTO

1^{ra} PARTE



RESUMEN EJECUTIVO

No. 04-2006

boletín técnico.

El objetivo de este artículo, dividido en dos partes, es el de aportar a la administración de las empresas un marco de referencia para llevar a cabo el presupuesto, a veces también denominado el proceso presupuestal, de tal forma que se comprenda con mayor profundidad el concepto del mismo así como su puesta en práctica. Se pretende ampliar el discurso acerca del presupuesto para incluir las influencias que el entorno, tanto interno como externo, tiene sobre el mismo y considerar aquellos factores evidentes y quizá menos evidentes, que influyen en su éxito. En la primera parte abordaremos las ideas conceptuales que lo influyen y en la segunda parte abordaremos las dimensiones prácticas relevantes para su preparación y administración exitosa.

Agradezco a la Ing. Nelly García Pedraza y a la C.P. Sandra Chapa Pro por su ayuda para la realización del presente.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE ANÁLISIS DE
INFORMACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA**

Por el C.P. Eduardo Rodríguez Puente, M.A.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE ANÁLISIS DE
INFORMACIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA**

PRESIDENTE

Ing. Noé Elizondo Buenfil

INTEGRANTES

Ing. Abelardo García Santos

Ing. Álvaro Barrera Segovia

Lic. César Villarreal Sandoval

Ing. Carlos Ávila López

Lic. Carlos Velázquez de León Obregón

Dr. Daniel Maranto Vargas

C.P. Efraín García Solís

Ing. Federico Graf Campos

Lic. Francisco Javier Elosua Garza

C.P. Francisco Quintanilla de la Garza

Lic. Gerardo Cruz Vasconcelos

Ing. Gerardo Leal Lacavex

C.P. Gil Molina Díaz

C.P. Gustavo Leal Benavides

Ing. José Carlos López Picard

C.P. Jorge Manuel Garduño Gangas

C.P. Jorge Favela Ávila

C.P. José Valles Luévanos

C.P. Lindolfo Pedraza Salce

C.P. Luis Galán de la Peña

C.P. Magdalena Marruffo López

Lic. Marco Antonio Pérez Valtier

Ing. Ramón Zamora Muciño Arroyo

Dra. Rocío Gómez Tagle Rangel

Dr. Rómulo González Zubieta

Ing. Noé Elizondo Buenfil
Coordinador del Comité Técnico
Nacional de Análisis de Información
Financiera y Estratégica

Resumen	1
El Presupuesto: Conceptos y Práctica	3
Evolución de las prácticas de la Administración de Empresas.	3
El Presupuesto y la Administración de los Negocios.	6
¿Qué es realmente lo que llamamos "Presupuesto"?	10
La estrategia y sus objetivos y metas.	14
El lenguaje y la retórica alrededor del presupuesto.	14
La organización y los procesos.	14
La medición de la actuación o del desempeño presupuestal.	15
Influencia de la cultura de la organización sobre el presupuesto.	16
La Tecnología de Informática y el Presupuesto.	17
Comentarios a manera de conclusiones.	19
Referencias y Bibliografía.	21

EL PRESUPUESTO: CONCEPTOS Y PRÁCTICA

Antecedentes

Al igual que otras actividades que se llevan a cabo en los negocios, el llamado *presupuesto* se enmarca dentro de las ideas que tiene la Dirección del Negocio acerca de la administración del mismo y de sus consecuentes prácticas o actividades. El presupuesto, como una de las grandes actividades que se llevan a cabo en los negocios, correspondía en un principio al propósito de llevar a cabo con éxito las llamadas funciones administrativas, es decir, la planeación, la organización, la coordinación y el control. Por cierto, algunos autores incluían también la función de "staffing" significando ésta, la selección y designación de la gente adecuada para cada puesto de la organización.

En los Tecnológicos y Universidades, el presupuesto se enseñaba en clases llamadas "Planeación y Control Presupuestal" o simplemente "Presupuestos". El texto más usado en esos tiempos, ahora un poco más actualizado, era el de Welsch (1988) cuyo título sigue siendo, "*Budgeting: Profit Planning and Control*". Nótese el énfasis específico en la palabra "utilidades" y en las funciones de planeación y de control, lo que reflejaba a su vez las prioridades de la Dirección.

También era común hacer el presupuesto muy formalmente. Se contaba con una guía de actividades, un manual del presupuesto que incluía un programa con las fechas de las tareas específicas y de los responsables de realizarlas. Se nombraba un coordinador general (por lo general el Contralor) del proceso y se especificaban las bases económicas, financieras, de negocio; se incluían en dicho manual una serie de formatos a ser llenados, a mano, por supuesto, para ser enviados al coordinador para su consolidación en el documento definitivo. El resultado para la compañía como un todo así como para cada unidad de la organización, establecía la meta que se perseguiría en el año y se fijaba a la vez como la base contra la cual se ejercería el control presupuestal, es decir, los resultados reales conforme se fueran obteniendo se comparaban contra los presupuestados para corregir problemas y/o asegurarse de que se llegaría al resultado presupuestado del año correspondiente. Quizá muchas empresas siguen en esencia esta forma de hacer el presupuesto.

Ha pasado ya casi medio siglo y ha habido una enorme evolución en la administración de empresas y en las tareas que se llevan a cabo, que han afectado de raíz todo aquello que requiere el negocio para cumplir con sus objetivos. Por ende, el presupuesto, como pieza clave de la administración o dirección de los negocios, requiere un reacomodo conceptual importante que sea congruente con las ideas de la actualidad y de las por venir.

EVOLUCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En este lapso de tiempo ha habido cambios en el entorno que han venido transformando la administración de las empresas, sus tareas y prácticas. Destaco las siguientes:

- **El tránsito de las economías proteccionistas al libre comercio a nivel mundial.**

La economía Mexicana, proteccionista, le da el paso a la competencia internacional. Los mercados protegidos de vendedores, se empezaron a transformar en mercados de competidores. Ahora, hay que conocer profundamente las necesidades de los clientes y darles continuamente una oferta que les dé un mayor valor que otras, las de la competencia, venga de donde venga. Esto crea oportunidades nuevas de negocios por supuesto, pero también amenazas competitivas muchas veces ignoradas o no identificadas como tales.

- **La Globalización completa de la economía.**

No tan solo el comercio se fue globalizando sino también otros factores económicos. La mano de obra, los capitales, la tecnología no propietaria, los conocimientos, etc. Recientemente, el desarrollo de países tan grandes como China e India le han dado un impulso benéfico a la economía mundial por lo que el proceso globalizante sigue vigente.

- **El desarrollo tecnológico ha aumentado las opciones de satisfactores para los consumidores.**

Los mercados se segmentan más y hay más competencia. Existe por ende, una necesidad imperiosa de analizar estratégicamente los negocios con una mayor profundidad y una mayor periodicidad.

- **El desarrollo de la tecnología de comunicaciones y de la información.**

Ahora podemos transmitir información a y de cualquier parte del mundo, podemos procesar y analizar la información del negocio exhaustivamente (quizá excesivamente) y tenemos software dedicados, como en el caso de los relativos al presupuesto, que nos facilitan el trabajo y nos dan muchas más ventajas.

- **El propio desarrollo del conocimiento de los negocios, de su estrategia y de su administración.**

En este lapso de tiempo hemos visto que el pensamiento de directores de empresa y de su personal, de académicos, investigadores, consultores, y pensadores en general, han influido para bien en la concepción moderna de los mercados y de los negocios.

- **El desarrollo en las Finanzas de las empresas.**

Desde el punto de vista de los conceptos financieros relevantes para el presupuesto, nos hemos movido del énfasis en las utilidades al énfasis en el flujo de efectivo, a los conceptos de medición tipo "balanced score-card" multidimensionales.

- **El desarrollo de los conceptos de Administración del Riesgo.**

No cabe duda que el entorno se ha vuelto mucho más riesgoso. Siempre lo ha sido, pero ahora, por la globalización de los negocios, por la dominación de los grandes negocios a nivel mundial, la volatilidad general, han hecho que sea mayor la naturaleza y variedad de los riesgos a los que se enfrenta la empresa moderna. El riesgo se debe administrar.

- **El desarrollo del concepto de Capital Humano y del capital personal de cada individuo en términos de conocimientos.**

Para bien, hemos revalorado el potencial humano y hemos visto como la productividad, la efectividad y la eficiencia, se benefician en tanto se reconozca y se compense económicamente y justamente, el trabajo. La empresa debe crear el ambiente interno para que se dé la satisfacción psicológica de las personas. Veremos como unos estilos de presupuesto puede bloquear las cualidades creativas y de desempeño de ellas y como otros estilos de presupuesto pueden ser una oportunidad de diálogo creativo y efectivo.

- **La multiplicación de una infinidad de técnicas y métodos.**

Es natural que el desarrollo que estamos viviendo trae consigo la creación y proliferación de una gran cantidad de técnicas y métodos que prometen soluciones inmediatas a problemas difíciles, y un buen número de ellas son, como dicen algunos autores, "el vino viejo pero en nuevas botellas". Ni duda cabe que algunas de ellas han sido y seguirán siendo muy útiles y la experiencia le ha enseñado al Director o Administrador ser muy cauto al respecto. En este sentido, el presupuesto ha permanecido como un sólido pilar del trabajo administrativo.

- **La importancia de las comunicaciones y del lenguaje utilizado.**

Recientemente como veremos, se le concede una importancia central al lenguaje o discurso que se utiliza en los negocios puesto que una buena proporción del tiempo de la administración general se le dedica a la comunicación verbal, escrita o visual. Los propósitos del negocio, tienen que significar algo y deben de mover a la acción efectiva y congruente a través de toda la organización. Cualquier comunicación que no tenga un contenido activo y motivador es calificada como burda palabrería. El presupuesto debe contener un lenguaje práctico, orientado a la acción.

- **La importancia de los procesos de todo tipo, tanto de manufactura como de servicios y administrativos.**

Nos parece que el análisis y rediseño de la entidad que llamamos proceso, es uno de los desarrollos más importantes de la administración moderna, tecnificada. Se origina desde el estudio científico de los procesos productivos propios de la ingeniería industrial hasta lo que hoy se conoce como el BPM, o Business Process Management. Esto tuvo algunas etapas sumamente influyentes, como los avances de la tecnología de manufactura logrados en Japón y seguidos por el mundo entero, como el concepto y práctica de la calidad total en donde ya se hablaba con mayor énfasis de la calidad de los procesos, como la reingeniería de procesos -una propuesta de riesgo pero de rentabilidad alta-, así como los avances de la metodología de seis sigmas con su énfasis en los procesos hasta llegar al concepto integrador del BPM y de la Arquitectura Empresarial.

- **La gran importancia, siempre presente, del Liderazgo.**

El trabajo de un Director de empresa a quien se identifica como el líder natural de la comunidad del negocio se ha tornado más y más difícil. Llevar a una empresa al éxito no se debe a la suerte, se debe a un trabajo arduo e inteligente que aprovecha todas las ventajas del mundo moderno. El Director toma el presupuesto como un gran proceso que le sirve para tener mayores probabilidades de éxito en el cumplimiento de las metas de corto plazo del negocio.

EL PRESUPUESTO Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS

Para enmarcar al presupuesto con las ideas desarrolladas en años recientes en torno a la administración de los negocios, hemos escogido las obras de algunos autores que nos han parecido particularmente relevantes. En todos ellos, la característica común a la que se ha dado la mayor importancia en este artículo, es que la administración es acción o más precisamente, decisiones y acciones basadas en premisas, análisis y planes sólidos. Todo plan que no motive o implique una decisión y una acción o serie de acciones, no cabe dentro del enfoque particular de la administración moderna y por ende, no podría servir de base para hacer un presupuesto.

Drucker (1986, Cap.4) en su libro clásico "*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*", nos habla de las tareas fundamentales de la administración general:

- Cumplir con el propósito específico o la misión y la función social de la organización o institución a su cargo. En el caso de las empresas o los negocios, los resultados económicos constituyen la misión específica. Sólo a través de los resultados económicos que logra la administración del negocio, se justifica su mera existencia y el poder que le fue conferido.
- Hacer que el trabajo sea productivo y que el trabajador o empleado encuentren en la organización el lugar para lograr su búsqueda de un cierto nivel económico, de status social, de su papel en la comunidad y de realización y satisfacción personal. Para lograrlo requiere el administrador organizar el trabajo propiamente dicho y saber fungir como líder, otorgar responsabilidades, pedir cuentas, compensar económicamente en forma justa y crear el ambiente para un trabajo satisfactorio para todos los participantes.
- Hacerse responsable y administrar a su vez los impactos sociales del negocio en la comunidad y en la sociedad en general. Los negocios proveen a la sociedad de satisfactores, productos o servicios porque han visto que el mercado los demanda y está dispuesto a pagar un precio por ellos. Por ende, hay, quiérase o no, repercusiones sociales que son parte de su responsabilidad simplemente por el hecho de que tienen poder y autoridad.
- Considerar a la vez el presente y el futuro, el corto plazo y el largo plazo. Cualquier problema administrativo no está resuelto si se obtienen resultados a corto plazo a expensas de los de largo plazo o bien, si en el corto plazo se obtienen resultados desastrosos justificados por resultados maravillosos esperados en el futuro. A este respecto, Drucker (1986, pág.44) nos dice que la administración...tiene que vivir siempre con el presente y con el futuro. Tiene que lograr que la empresa tenga buenos resultados en el presente sin comprometer el futuro. Pero a la vez, tiene que hacer que la empresa sea capaz.....de crecer y de cambiar en

el futuro. Tiene que crear valor, no destruirlo. Obsérvese la mención por demás importante de la creación de valor, que desde ese entonces nos señalaba el autor y que después como veremos, se ha convertido como en el "leitmotif" de la administración de nuestros días.

- Ser a la vez un emprendedor. El administrador tiene que ser eficiente hacer mejor lo que ya se hace, es decir con menos recursos y por ende menos costos, pero también requiere ser efectivo, es decir a buscar continuamente las oportunidades de transformación del negocio para lograr resultados extraordinarios. Pero además, el administrador debe empeñarse en visualizar el negocio del mañana y esta es una tarea que implica el ser innovador. Dado el entorno en que vivimos es de esperarse de que el negocio en un futuro próximo podría sufrir transformaciones sustanciales. Podemos decir sin lugar a dudas, que este es el dominio del trabajo estratégico, una de las técnicas que están al servicio del administrador para cumplir con la misión del negocio.
- Por último, el administrador armoniza las tareas anteriores a través de su equipo de gente y de todos los recursos y técnicas que tiene a su disposición y que le son útiles, y a través de su talento, de su capital de conocimientos, para poder comprender con la profundidad necesaria la naturaleza del negocio, su misión, su estrategia y sus metas y cumplir con su propia misión.

El presupuesto y el proceso que seguimos todos los años, es un vehículo para reforzar estos conceptos.

En el año de 1992 se publicó el libro de Eccles, Noria y Berkley, "Beyond the Hype: *Rediscovering the Essence of Management*" (1992), una obra en mi opinión, muy importante. Los autores desarrollan la perspectiva o dimensión de la administración orientada a la acción como el eje central de la misma. Junto con la acción, los autores consideran dos elementos adicionales igual de importantes; uno es el discurso administrativo (la retórica, en el buen sentido de la palabra) y el otro, la identidad de las personas. Las tareas de la administración o lo que hace el administrador la mayor parte de su tiempo es comunicarse, tomar decisiones y acciones y ver que la gente se identifique con el negocio en el presente y en el futuro. Estas tres dimensiones del trabajo administrativo influyen en la estrategia, la estructura y la medición del desempeño y son la base para discutir temas como el del conocimiento, el cambio y la práctica individual. El presupuesto contiene explícita o implícitamente, estas dimensiones. A continuación presentamos los temas sobresalientes.

- La retórica o discurso es lenguaje y comunicación, y para que sea eficaz tiene que inducir a la toma de decisiones y a la acción. Si el Director General dedica una buena parte de su tiempo a comunicarse formal o informalmente con su organización, debe tener cuidado en lo que dice o comunica por cualquier medio. El lenguaje tiene que convencer, persuadir, servir de guía para las acciones efectivas. La retórica que no se orienta a la acción es banal, o como decimos vulgarmente "puro rollo" y se revierte en perjuicio de la misma Dirección. Igualmente, una arenga a utilizar cualquier método o enfoque de "moda" puede desviar las iniciativas y acciones de la gente en una dirección que no es la que necesita el negocio para crear valor. La retórica sirve inclusive, para promover la innovación y para afianzar las creencias y valores culturales propios.

- El tipo de acción que realmente interesa, es la que los autores denominan "acción robusta" la cual es "aquella que a la vez, produce resultados en el corto plazo y preserva la flexibilidad en el largo plazo" (Eccles et.al. 1992, pág.11). La energía de la organización se dirige a través de la retórica a acciones robustas. El presupuesto es una instancia en donde forzosa-mente se requiere que contenga acciones robustas. El buen administrador, basado en su experiencia, en sus conocimientos, en el conocimiento de cada una de las personas que trabajan para él y en los contextos específicos de referencia, sabe cuando tomar acciones y decisiones robustas que le van a dar resultados. Esta habilidad se crea día a día y en años, no se aprende en los libros ni viene empaquetada en los esquemas de moda.
- Siempre hemos dicho que las personas son lo más importante de las organizaciones, y es que así es. La proposición que hacen Eccles et.al, (1992, pág.12) establece que no se está hablando de la masa de personas sino de las personas individualmente consideradas. Es obvio que un Director General no podría conocer que es lo que motiva intrínsecamente a cada una de las personas de la organización, pero si puede conocer lo referente a su equipo de trabajo más cercano, y no estamos hablando de la cercanía organizacional sino de la cercanía que es importante para que la acción se lleve a cabo y sea robusta. En este caso una pregunta relevante sería ¿Quiénes van a implementar las acciones importantes del negocio?; y la respuesta es muy sencilla: hay que dárselas a los mejores elementos y éstos son los del especial cuidado de la Dirección. Otra de las implicaciones de estos conceptos, es que sólo a través de dicho conocimiento podríamos saber que es lo que causa que la persona decida quedarse en la empresa por mucho tiempo y cuales son sus preferencias de desarrollo. Si

prolongamos este concepto un poco más, cualquier política que se piense que es un motivador general para todo el personal debe leerse como que es motivadora para ciertas personas pero para otras no. Fácilmente podemos detectar el gran reto del trabajo administrativo y el más delicado, el reto de ofertar a la gente unas condiciones genuinas de realización personal en el contexto dinámico del negocio y de que cada persona con sus diferencias naturales exprese un acuerdo tácito de preferencia.

Otra obra de gran importancia es la de John Roberts titulada "*The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*" (2004) galardonada por una prestigiada revista como el libro de negocios del año 2004. Los autores señalan que su obra pretende demostrar como la economía puede contribuir a diseñar las organizaciones para que tengan un buen desempeño y por ende que crezcan, y además, que se comprenda como se aplican los principios económicos de las organizaciones, a las empresas de negocios. Para esto, incluyen una exposición de las tareas fundamentales de la administración que me ha parecido muy importante para el desarrollo del tema, la tarea administrativa del presupuesto. Su tesis básica se resume a continuación.

- Las responsabilidades de mayor importancia para la administración general son:
 - * El desarrollo y la implementación de las estrategias.
 - * El diseño de la organización para llevarlo a cabo.
- A la luz de lo que ha ocurrido en el entorno y en la propia administración de negocios se considera que:
 - * Debe existir entre la estrategia y la organización, y entre estas y el entorno tecnológico legal y competitivo, una armonía o acople que

les dé una coherencia interna y que les permita estar bien alineados o ser congruentes entre sí.

* Los cambios estratégicos y los cambios de organización no son fáciles de llevarse a cabo pero tienen que hacerse, y se llevan a cabo cuando se requiere.

* El entorno más competitivo de hoy, favorece la creación de diseños organizacionales (y de estrategias también) que no son hecho a priori, deductivamente, sino que emergen de lo que se está haciendo, inductivamente.

Es importante recalcar que, cuando los autores hablan de diseño de la organización, no se refieren a un diseño estático, ni exclusivamente al clásico organigrama. Como veremos a continuación, el concepto de organización incluye otros elementos aparte del formal y por supuesto que es un concepto dinámico.

Las empresas o negocios que logran resultados extraordinarios son aquellas que armonizan la estrategia, la organización y el entorno.

Los autores, por cierto, hacen una excelente distinción entre las estrategias definidas ex ante o a priori y las estrategias emergentes. Esta distinción es importante tanto para la naturaleza de las propias estrategias como para el diseño de la organización.

Para que la estrategia sea efectiva debe reunir varios componentes:

- Un objetivo primordial. La maximización del valor de la empresa es preferida como la opción más razonable.
- En que negocios se va a estar o bien en cuáles no. Esta definición de límites, es decir de lo que no se va a hacer, es muy

importante de acuerdo a algunas teorías de control (Simons 1995).

- Una especificación de la naturaleza de las ventajas competitivas. Si consultamos el excelente libro de Magretta (1993), nos dice que solo la diferenciación nos lleva a esto.
- Una explicación de cómo estas ventajas competitivas se van a reconocer por los clientes o por el mercado y se van a materializar en valor.

Para implementar las estrategias se requiere una organización, un acomodo lógico de los recursos, capacidades y habilidades necesarios para hacerlo así. La organización para los autores incluye lo siguiente:

- Las Personas:

- * Talentos, habilidades...
- * Creencias, preferencias, objetivos...
- * Voluntad y preparación para un trabajo duro...
- * Riesgos que aceptan y su compensación correlativa...
- * Relación con la empresa: dueños, empleados, contratistas...

- La Arquitectura:

- * La organización representada en un organigrama.
- * Los límites verticales y horizontales de la misma.
- * La agrupación de tareas en puestos, hasta formar la jerarquía completa.
- * Las relaciones de autoridad y de reporte.
- * El gobierno interno.

- * Los elementos contractuales.
- * Las redes informales que unen a las personas.
- Las Rutinas. En este caso, la palabra "rutina" se usa como un concepto de alto nivel. Incluye lo siguiente:
 - * Los procesos, las actividades y procedimientos.
 - * Las políticas.
 - * Como se reúne y transmite la información.
 - * Como se toman las decisiones.
 - * Como se distribuyen o asignan los recursos.
 - * Como se monitorea el desempeño.
 - * Como se controlan y recompensan las actividades.
 - * Los mecanismos para hacer cambios.
- La Cultura:
 - * Los valores fundamentales compartidos por todos.
 - * Las creencias compartidas acerca de la empresa.
 - * El lenguaje específico de la organización que influye en la forma de pensar y en las acciones. Recuérdese la discusión anterior sobre la retórica.
 - * La mentalidad y los modelos mentales de las personas o grupos de personas que influyen en sus juicios y conductas.
 - * Las normas de conducta para con los miembros internos de la organización y para con los externos.

El tercer determinante del desempeño de las empresas es la comprensión del entorno y su dinámica. Roberts (6) afirma que la conjunción de estos tres factores, estrategia, organización y entorno realmente constituyen una teoría contingente, ya que la dinámica de estos elementos no puede llevarnos a una única y óptima manera de dirigir un negocio. Lo que tenemos realmente son opciones, y el análisis y el juicio nos llevarán a aquella configuración que tenga la mayor probabilidad de desempeñarse mejor en el mercado para la maximización del valor del negocio o empresa para sus accionistas y partes interesadas.

¿QUÉ ES REALMENTE LO QUE LLAMAMOS "PRESUPUESTO"?

Siempre hay una tendencia a identificar como presupuesto, al producto final del proceso de su preparación es decir, los estados financieros con sus respectivos indicadores financieros, lo cual es solamente la expresión cuantitativa de los resultados del negocio. Uno de los productos finales en efecto, son dichos estados como se puede apreciar en las gráficas siguientes a manera de ejemplo.

PROPHIX - GTZ International - [OLAP Reporting]

File Edit View Format Page Tools Help

ORGANIZATION Estado de Resultados Consolidado VERSIONS Presupuesto - 2004 CURRENCY US Dollars

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
2											
4											
6	Estado de Resultados										
7	Ventas Nacionales	21,736,396	21,547,872	21,544,830	22,940,370	22,637,036	22,257,346	24,117,395	21,887,595	21,341,453	22,764,000
8	Ventas Exportación	9,028,519	8,965,407	8,967,664	9,032,189	8,706,167	8,942,237	9,284,191	8,831,998	8,846,002	8,609,000
9	Otros Productos	2,538,508	2,527,786	2,556,320	2,531,970	2,513,627	2,577,514	2,690,811	2,648,380	2,579,655	2,679,000
10	Ventas Interempresas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Ventas Brutas	33,303,424	33,041,065	33,068,814	34,504,529	33,856,829	33,777,097	36,092,396	33,367,973	32,767,110	34,052,000
12	Descuentos / Ventas	119,538	118,773	119,829	126,752	121,246	122,079	131,048	123,197	116,797	123,000
13	Servicios Netas	33,183,886	32,922,292	32,948,985	34,377,777	33,735,583	33,655,018	35,961,348	33,244,776	32,650,313	33,929,000
14											
15	Costo de Ventas	24,505,334	24,315,214	24,334,579	25,554,227	24,997,875	24,936,652	26,937,753	24,538,075	24,048,890	25,201,000
16											
17	Margen Bruto	8,678,552	8,607,078	8,614,406	8,823,550	8,737,708	8,718,366	9,023,595	8,706,701	8,601,423	8,728,000
18											
19	Gastos de Operación										
20	Prestaciones a Empleados	1,332,754	1,293,246	1,333,417	1,336,166	1,355,099	1,347,010	1,391,381	1,348,030	1,326,268	1,340,000
21	Servicios de Internet	53,658	53,359	52,428	56,035	54,802	53,225	55,395	55,271	54,808	52,000
22	Publicidad	337,895	328,529	318,350	333,982	317,900	301,492	348,552	325,780	332,659	339,000
23	Servicios de Consultoría	220,036	221,390	213,681	217,538	224,045	214,001	215,308	221,780	225,267	211,000
24	Rentas	212,695	220,252	214,576	215,586	224,495	220,697	226,669	219,516	233,255	222,000
25	Salarios	3,184,275	3,265,208	3,238,452	3,288,133	3,177,138	3,250,628	3,361,681	3,228,223	3,367,943	3,370,000
26	Gastos de Venta y Administración	186,147	182,081	195,823	181,229	184,632	190,469	201,330	191,913	187,890	201,000
27	Viajes	192,307	186,160	189,000	193,973	189,497	188,507	199,360	195,006	192,890	184,000
28	Otros	113,320	116,835	114,946	109,846	115,694	116,320	117,699	116,997	112,765	116,000
29	Gastos de Operación	5,833,089	5,867,059	5,870,672	5,932,488	5,843,303	5,882,350	6,117,335	5,902,516	6,033,745	6,041,000
30	Gastos Asignados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Total de Gastos	5,833,089	5,867,059	5,870,672	5,932,488	5,843,303	5,882,350	6,117,335	5,902,516	6,033,745	6,041,000
32											

Database: Master Budget Database Page: 1/3 Report Name: P&L - Budget vs Actuals.vts Operating mode: Reporting

Fig. 1 Estado de Resultados

PROPHIX - GTZ International - [OLAP Reporting]

File Edit View Format Page Tools Help

ORGANIZATION Balance General PRODUCT Ningun Producto CURRENCY Native

VERSIONS PPTO - 2006

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
2											
3											
4	Activo Circulante										
5	Efectivo	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781	7,641,781
6	Cuentas por Cobrar	35,177,980	47,788,182	47,788,182	47,788,182	47,788,182	47,788,182	47,788,182	47,788,182	47,788,182	47,788,182
7	Inventario	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163	23,485,163
8		66,304,924	78,915,126	78,915,126	78,915,126	78,915,126	78,915,126	78,915,126	78,915,126	78,915,126	78,915,126
9											
10	Activo Largo Plazo										
11	Equipo	104,440	208,860	313,320	417,759	522,199	626,639	731,079	835,519	939,959	1,044,398
12	Depreciación Acumulada	-94,022	1,819,552	3,740,721	5,669,487	7,605,847	9,549,804	11,501,358	13,460,503	15,427,246	17,401,535
13		198,462	-1,610,612	-3,427,402	-5,251,727	-7,083,648	-8,923,165	-10,770,277	-12,624,984	-14,487,288	-16,357,197
14											
15											
16	Otros Activos										
17	Activo Diferido	678,902	676,061	673,221	670,380	667,539					
18		678,902	676,061	673,221	670,380	667,539					
19											
20	Total Activos	67,182,287	77,980,515	76,160,944	74,333,779	72,499,017	70,000,000	67,000,000	64,000,000	61,000,000	58,000,000
21											
22	Pasivo Circulante										
23	Proveedores	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643	2,561,643
24	Cuentas por Pagar	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679	45,238,679
25	Deuda a Corto Plazo	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000	20,500,000
26		68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322	68,300,322
27											
28	Pasivo Largo Plazo										
29	Deuda a Largo Plazo	-355,800	-712,569	-1,070,400	-1,428,205	-1,789,019	-2,149,834	-2,510,648	-2,871,463	-3,232,277	-3,593,091
30		-355,800	-712,569	-1,070,400	-1,428,205	-1,789,019	-2,149,834	-2,510,648	-2,871,463	-3,232,277	-3,593,091
31											
32	Total Pasivo	67,944,522	67,587,723	67,229,922	66,871,117	66,511,303	66,151,489	65,791,675	65,431,861	65,072,047	64,712,233
33											
34	Pasivo y Capital										
35	Minority Interest	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974
36		7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974	7,493,974

Database: Master Budget Database Page: 1/5 Report Name: Balance Sheet.vts Operating mode: Reporting

BALANCE GENERAL,NINGUN PRODUCTO,NATIVE,PPTO - 2006

(1120) Cuentas por Cobrar

Fig. 2 Balance General

PROPHIX - GTZ International - [OLAP Reporting]

File Edit View Format Page Tools Help

ORGANIZATION Flujo de Efectivo PRODUCT Ningun Producto CURRENCY US Dollars

VERSIONS Presupuesto 2006

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Flujo de Efectivo									
Actividades de Operación									
Utilidad Neta	645,674	567,949	567,600	668,118	559,802	517,809	567,594	488,447	319,563
Efectivo Generado por la Operación:									
Depreciación	1,702,069	1,702,069	1,716,467	1,720,637	1,879,060	1,879,060	1,883,231	1,890,128	1,894,440
Amortización	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667
Amortización de Crédito Mercantil	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841
(Aumento)/Disminución en Cuentas por Cobrar	1,341,841	723,159	363,124	-1,400,370	57,374	316,074	-2,200,065	1,859,497	1,454,016
(Aumento)/Disminución en Inventario	-6,824,455	-1,846	-403,830	109,110	35,173	-265,049	2,996	352,654	122,541
Aumento/(Disminución) en Proveedores	5,335,712	-1,549,908	799,815	368,738	-971,872	336,783	1,734,555	-1,649,213	-764,680
Aumento/(Disminución) en Deuda a Corto Plazo	40,078	0	-3,568,950	0	0	0	0	0	0
	2,260,426	1,460,930	-506,468	1,485,740	1,578,844	2,804,184	2,007,818	2,961,021	3,045,387
Actividades de Financiamiento									
Incrementos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda a Largo Plazo	202,144	202,714	203,285	203,857	204,432	205,008	205,585	206,164	206,745
	202,144	202,714	203,285	203,857	204,432	205,008	205,585	206,164	206,745
Actividades de Inversión									
Venta de Activo Fijo	0	0	2,879,580	750,690	25,347,675	0	500,460	689,790	344,895
Inversión en Activo Fijo	-3,000,000	-1,000,000	-1,500,000	-600,000	-23,000,000	-8,000,000	-3,000,000	-3,000,000	-5,000,000
Inversión en Subsidiarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajuste por Conversión	2,536,221	-26,895	-74,833	-19,849	1,894,417	-126,335	-17,044	12,876	-138,370
	-463,779	-1,026,895	1,304,747	130,841	4,242,092	-8,126,335	-2,516,584	-2,297,334	-4,793,475
Incremento/(Decremento) de Efectivo	1,998,790	636,748	1,001,564	1,820,438	6,025,368	-5,117,144	-303,181	869,851	-1,541,344
Efectivo al Inicio del Periodo	100,000	2,098,790	2,735,539	3,737,102	5,557,540	11,582,908	6,465,764	6,162,583	7,032,434
Efectivo al Final del Periodo	2,098,790	2,735,539	3,737,102	5,557,540	11,582,908	6,465,764	6,162,583	7,032,434	5,491,091

Database: Master Budget Database Page: 1/1 Report Name: Cash Flow Statement By Months.vts Operating mode: Reporting

Fig. 3 Flujo de Efectivo

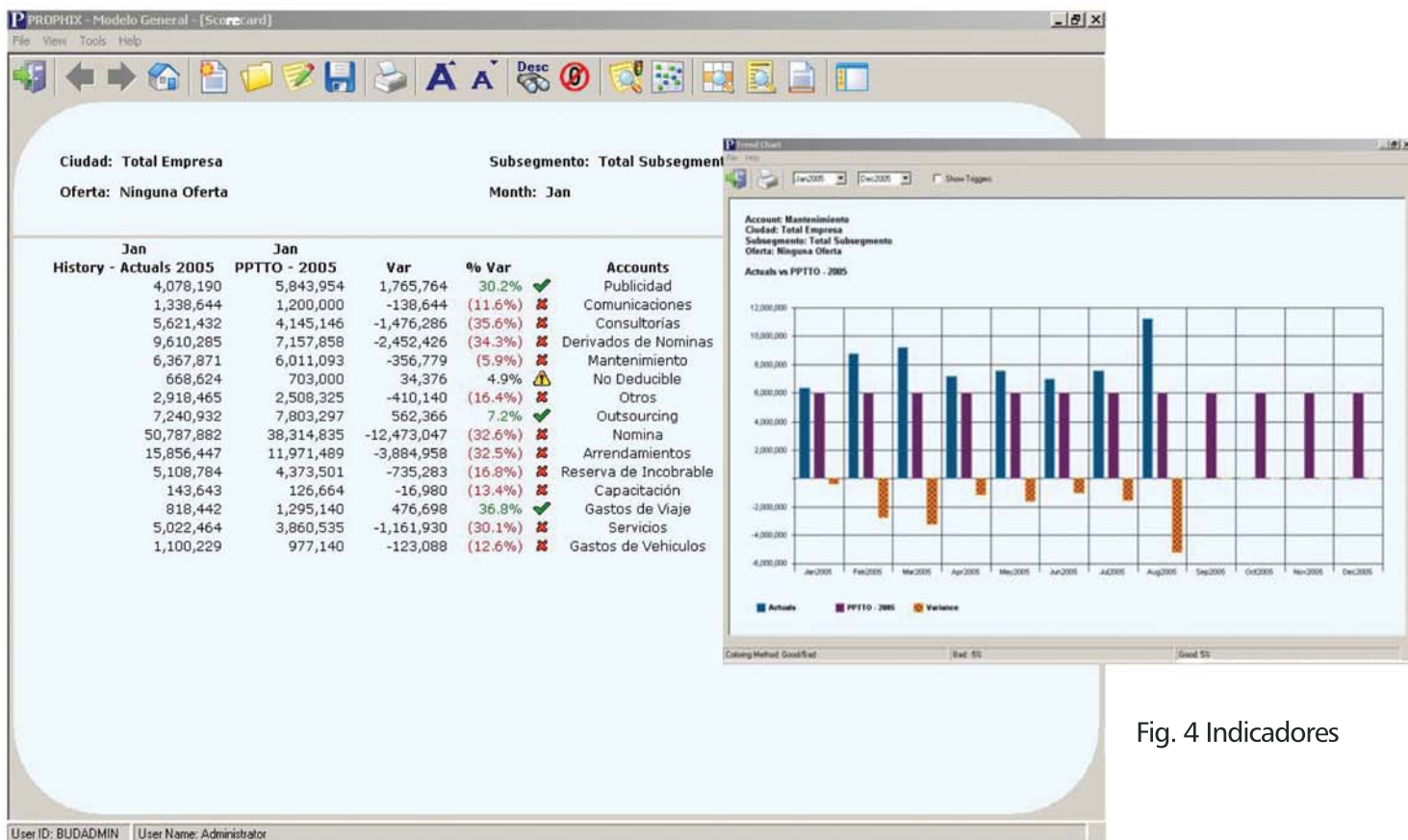


Fig. 4 Indicadores

Pero el presupuesto es algo más, mucho más. Si nos referimos a las perspectivas administrativas descritas anteriormente, podemos construir un concepto mucho más completo y por ende más significativo para la Dirección General y para los Accionistas de la empresa.

Sin tratar de dar una definición académica, podemos decir que el presupuesto es un conjunto de decisiones y acciones que están fundamentadas en la estrategia del negocio, que están dirigidas a cumplir con ciertos objetivos y metas que se van a realizar en el corto plazo, para fines prácticos en el próximo año, y que contiene las previsiones necesarias para retener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. El presupuesto se expresa en palabras, ideas, símbolos, números, pero sobre todo en acciones robustas. Está plenamente integrado a la administración del negocio.

Uno de los problemas fundamentales es el del tiempo, el del balance entre el corto y el largo plazo y ambos, bajo condiciones de incertidumbre. Si visualizamos una línea de tiempo como la de la figura 5, podemos observar que el presupuesto forma parte de un proceso continuo. En efecto, en el presente, que definimos como el punto de tiempo en el que empezamos a trabajar en los pasos preparatorios para que se lleve a cabo el presupuesto, recibimos un legado o herencia del pasado inmediato o no inmediato; quizá algunas cosas muy buenas, otras no tanto. Tendríamos además, un análisis del entorno y por supuesto, definidas las estrategias de largo plazo del negocio, algunas quizá se estén implementando, otras quizá se empezarán a implementar en el período que se va a presupuestar.

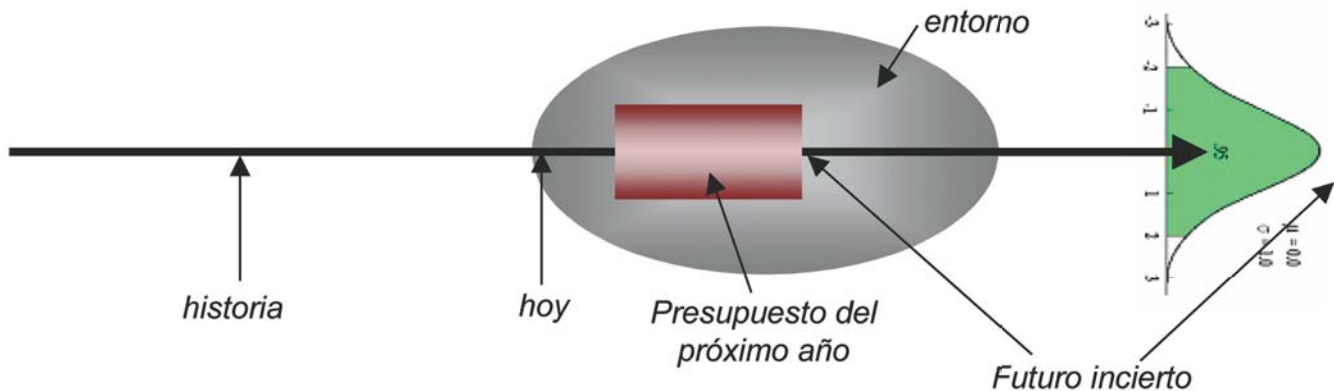


Fig. 5.

LA ESTRATEGIA Y SUS OBJETIVOS Y METAS.

Por su propia naturaleza, el enfoque de un presupuesto es el corto plazo. Es un deber tener muy buenos resultados en el corto plazo pero preservando, como ya se había mencionado, el futuro de los mismos. Habrá varios objetivos y metas que se tengan que lograr en el corto plazo y que sean éstas u otras, habilitadoras de los planes de los años siguientes. Por supuesto, una de estas metas es la creación de valor; la empresa no puede terminar igual o peor de como empezó el año. Todo el llamado plan estratégico, es el cimiento de un buen plan de corto plazo y de su implementación exitosa. Las estrategias mal definidas llevan a la confusión y al crecimiento de iniciativas incongruentes quizá con la buena intención de mejorar los resultados pero sin sentido estratégico.

La especificación de las premisas estratégicas del presupuesto influenciará otras características inclusive algunas eminentemente prácticas, como por ejemplo, si una de las variables competitivas de diferenciación es llegar a ser el productor de costo mas bajo de la industria, el presupuesto podría hacerse en forma muy exhaustiva con un gran detalle en aquellos costos que hagan la diferencia.

EL LENGUAJE Y LA RETÓRICA ALREDEDOR DEL PRESUPUESTO.

Las comunicaciones y conversaciones alrededor del presupuesto que se tengan antes y durante su preparación es uno de los factores de éxito. Todo el proceso involucrado en esta tarea, la del presupuesto, es cada año, una oportunidad de oro para avanzar en la comprensión profunda de las estrategias del negocio y de hacer conciencia de que a través de una actuación excelente por parte de la gente, podrían emerger áreas de oportunidad tanto estratégicas como operativas. El lenguaje que se utilice, debe persuadir a tomar decisiones e implementarlas con efectividad y que sean acciones robustas.

El discurso a su vez, nos sirve para seguir afianzando los rasgos culturales de la empresa o negocio, aquellos que perdurarán en el largo plazo y que quizá paradójicamente, contribuyen significativamente a la calidad de los resultados de corto plazo, a pesar de todos los cambios que seguramente habrá en el entorno y en el interior del negocio. Cada empresa tiene su propio modo de preparar a la gente para el presupuesto y dado que este implica trabajo inclusive por sobre la operación diaria, la retórica usada inteligentemente tiene que persuadir que el valor que se va a lograr excede por mucho los costos personales.

LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS.

Las estrategias se implementan a través de la organización y de los procesos, desde el nivel más alto hasta la operación que realiza un obrero por ejemplo. Es una responsabilidad de la Dirección General y su equipo directivo, el diseño tanto de la organización como de los procesos y deben tener en mente que este diseño no debe ser estático. Todo lo contrario, en su mente, en su modelo mental de la dinámica del entorno o de la industria y del mismo negocio, debe de tener cabida de que la organización y los procesos son medios para lograr los objetivos y metas del año y del largo plazo. Es esto lo que John Roberts (5) llama la arquitectura y las rutinas del negocio.

LA MEDICIÓN DE LA ACTUACIÓN O DEL DESEMPEÑO PRESUPUESTAL.

La forma primaria de cerciorarnos si estamos cumpliendo con lo que pretendimos hacer en el año, es la de comparar los resultados reales contra los planeados. Para este trabajo se recurre a una serie de análisis comparativos ya sea de cifras absolutas o relativas, las cuales pueden ser denominadas formalmente, como indicadores o medidores del desempeño. Los números financieros y sus comparaciones entre lo real y lo planeado, es lo que comprende el clásico control presupuestal, un control de tipo diagnóstico que se hace a través del análisis de variaciones, el cual es seguido de las acciones correctivas correspondientes. Esto sigue haciéndose en la práctica, pero ya la naturaleza del control es mucho más interactiva y, en mi opinión, ha sido integrado a las ideas y prácticas de la mejora continua, el rediseño de procesos y otras técnicas. Los indicadores o medidores financieros se integran con otros tipos de indicadores, siguiendo las ideas de los métodos como "balanced scorecard" o semejantes.

Conviene en estos casos tener presente lo siguiente:

- Tenemos una capacidad limitada para absorber información. Llenar a la organización de cientos de indicadores sólo indica que los objetivos no están claros, o que falta un enfoque preciso. Siempre habrá que cuidar un balance entre cantidad, calidad y tiempo (corto vs. largo plazo).
- Tener un esquema de clases de indicadores puede ser útil; los obligados son los de tipo estratégico, los financieros y los que indiquen niveles de mejora continua. Magretta (1993) es muy acertada al decir que dos de las ideas claves para administrar las empresas son el principio de Pareto y el de la mejora continua.
- Si se utilizan indicadores o medidas de desempeño como base para determinar parte de las compensaciones, merecen ellos una atención especialísima. Recuérdese que dichas medidas de desempeño producen conductas que pueden ser muy positivas pero también contrarias e inclusive contradictorias respecto de lo que se quiere lograr. En la práctica, vimos un caso en donde los indicadores canalizaban naturalmente la atención a lograr un buen desempeño con los clientes más grandes. El negocio se olvidó de los chicos y en estos segmentos se presentó una fortísima competencia que luego se desplazó a los mismos clientes grandes.
- La flexibilidad de adaptar los indicadores de desempeño es todo un reto. Si hay cambios en la estrategia u operaciones, forzosamente se producen cambios en los indicadores. El cambio en sí se puede hacer; el reto sin embargo, es doble; por un lado el de la comunicación oportuna de los indicadores que cambiaron por otro lado, el de prever la posibilidad de un cambio de énfasis o de conductas tanto individuales como colectivas. Un sistema de indicadores fijo tiene ventajas pero también desventajas. A menos que las condiciones del entorno y de la industria sean estables, algo improbable quizá, podría permanecer relativamente estable un sistema de indicadores.
- Hay que tener presente que dichos indicadores de desempeño se relacionan con las personas que ocupan puestos con autoridad y responsabilidad en la organización formal, pero también se relacionan con los procesos, lo que es muy importante desde el punto de vista de BPM.

INFLUENCIA DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE EL PRESUPUESTO.

En la literatura relacionada con la administración de los negocios encontramos continuamente la mención de que una cultura organizacional fuerte o sólida está relacionada con un desempeño excelente. Los valores, las creencias, las percepciones del entorno y del ambiente interno que son compartidas por la mayoría de la organización, van formando las culturas de las organizaciones (ver Deal y Kennedy 1982 y mas recientemente Collins y Porras, 2000) y tienen una influencia poderosa en sus resultados. En esta sección nos interesa destacar aquellos rasgos culturales que en forma directa y preponderante pueden afectar el desarrollo del proceso presupuestal, sus resultados y los procesos que se derivan conforme se vayan dando los resultados reales.

Mi intención es que estos conceptos sirvan como un apunte recordatorio de lo que influye en la tarea y los rituales, que están relacionados sobre todo, con la planeación y el control presupuestal o medición del desempeño.

- La industria y los mercados en donde la empresa hace negocios influyen en las características del presupuesto. La cultura que se genera en una empresa cuyo negocio es un producto de nula o muy baja diferenciación, es diferente a la de una empresa que esté en un negocio muy diferenciado. La primera, casi seguro, tendrá una cultura de trabajo muy duro, de mucho control, no soporta psicológicamente las variaciones inesperadas, etc. En este tipo de ambiente, lo más probable es que se trabaje con un presupuesto muy detallado y muy estricto, un control presupuestal de igual naturaleza y mucho "stress". En el otro extremo, la dinámica del mercado podría ser tan fuerte que quizá fuera mejor trabajar con unos presupuestos muy dinámicos para hacer los cambios necesarios. Quizá en este caso no se necesite tanto detalle y el control presupuestal, si se concibe como tal, estaría enfocado más a los resultados agregados y a los proyectos o iniciativas clave. En una u otra forma, las organizaciones no pueden eludir la obligación de hacer un buen presupuesto ni de ejercer un buen control.
- Los valores y creencias que se promulgan y promueven influyen en el presupuesto. Una empresa con valores explícitos y que cubren una gama amplia de conductas y que son genuinamente compartidos por todos los miembros de la empresa, tiene mas posibilidades de llevar a cabo, o sea de implementar con éxito, las estrategias competitivas incluidas en el presupuesto y de operar con un alto nivel de efectividad y calidad porque su gente se ha identificado plenamente con la visión del negocio. Igualmente, tendrá mayores posibilidades de tener un ambiente interno en donde los conflictos se minimicen y que se trabaje en forma positiva para lograr las metas de la organización. Seguramente su proceso presupuestal estará bien organizado y habrá una retórica fuerte de soporte, de convencimiento emocional por parte fundamentalmente, de la Dirección General del negocio. Lo contrario sucede con las culturas débiles o inexistentes, en donde solo por las bondades el negocio gana dinero.
- La personalidad y estilo de la Dirección General y de los Accionistas. Si alguien puede influenciar la naturaleza de una cultura organizacional es el Director General o bien

los propios Accionistas. El proceso presupuestal le brinda a la Dirección General un espacio valioso para seguir cultivando la cultura e integrar aún más su organización. Él mismo, con su equipo de colaboradores cercanos, pueden deliberar y decidir que tipo de trabajo presupuestal es mejor para la empresa para lograr los mejores resultados en el corto plazo sin comprometer el largo plazo. Tiene que, usando una argumentación que convenza en el fondo a las personas, hacer ver que el tiempo dedicado a la planeación es rentable y que la medición del desempeño y el control presupuestal son en su naturaleza, positivos y no coercitivos, que persiguen la mejora continua y no los castigos. En una cultura fuerte, la Dirección General puede enfatizar alguna dimensión particular de la cultura que sea muy importante para lograr las metas de largo plazo, y hacerlo con la seguridad de que tendrá una respuesta unida. En una cultura débil esto no sucede. En las culturas fuertes, se promueve la cohesión de la organización necesaria para competir con éxito, se señalan los lineamientos administrativos, lo que sí se puede hacer y lo que no se puede hacer en términos de estrategia de negocio y de operaciones del año.

- Un último punto importante es que el presupuesto genera acuerdos o desacuerdos explícitos o implícitos, formales e informales, por parte de algún miembro o de algún grupo organizacional. Siempre se debe abrir un espacio al diálogo para dar la oportunidad de integrar al proceso presupuestal aquellos puntos de vista que representen verdaderas mejoras para el negocio. La Dirección General debe estar alerta para erradicar aquellas conductas que obedezcan a razones particulares y que no benefician a la organización en general.

LA TECNOLOGÍA DE INFORMÁTICA Y EL PRESUPUESTO.

Para todos aquellos que vivimos la experiencia de hacer los presupuestos a mano, la llegada de la tecnología de información fue un hecho de los más afortunados. Desde entonces hasta estos días el salto es realmente cuántico y no podemos dejar de expresar que la tecnología aplicada a las finanzas es un gran habilitador de los cambios y que por supuesto estamos convencidos de su valor para la empresa. Sin embargo, por otro lado, ya hemos aprendido que la misma tiene sus riesgos y su rentabilidad puede ser muy alta o inexistente.

Existen ahora muchas opciones disponibles para apoyar el trabajo del presupuesto, desde los sistemas basados en hojas de trabajo hasta las aplicaciones dedicadas a este fin que ofrecen funcionalidades extraordinarias.

Los puntos siguientes nos parecen relevantes para llevar a cabo una decisión acerca de que tipo y que grado de sofisticación de tecnología es la óptima para la empresa, concretamente para apoyar el proceso presupuestal.

- Tener muy claros los objetivos y lo que se quiere lograr. Las personas que tienen a su cargo la coordinación del presupuesto seguramente recibirán las demandas de los participantes pero ya convertidas a requerimientos de información. Inclusive, estos requerimientos pueden provenir de las insatisfacciones que existan acerca del proceso presupuestal y de

las herramientas utilizadas en él. Todos estos requerimientos serán un indicativo del nivel de tecnología que probablemente se requiera, y decimos probablemente porque quizá algunos requerimientos excedan, sin quererlo así, lo que realmente se necesita para hacer un excelente trabajo. Quizá para algunas empresas las hojas de trabajo sean suficientes, para otras, requerirán un nivel de tecnología mayor. Cuando se dio el primer paso de lo manual a los modelos escritos en Fortran, prácticamente se automatizaba lo que se hacía manualmente. Ahora es otro mundo; podemos correr el riesgo de invertir en un software dedicado. Así pues, la elección de la tecnología es una decisión importante que tiene sus propios riesgos y que se deben analizar objetivamente, pero igualmente contiene grandes oportunidades de mejora.

- Igualmente, hay que tener muy claros (documentados, etc.) los procesos, subprocesos, procedimientos y operaciones involucrados en el macro proceso del presupuesto. Esta información junto con la anterior definirá con mayor precisión los requerimientos buscados en una herramienta de software.
- El tipo de presupuesto o de proceso presupuestal que la Dirección del negocio tenga en mente va a influir en que tipo de tecnología utilizar. Por ejemplo, si se quiere que todos los responsables de unidades organizacionales y/o de procesos participen activamente en el proceso de una manera eficiente, entonces sería conveniente tener un sistema basado en un intranet o bien, hacer un arreglo tecnológico-administrativo que logre algo semejante. Si es un presupuesto, por ejemplo tipo, "top-down" lo anterior podría ser innecesario.
- La inversión que se requiere para satisfacer los requerimientos del negocio a través de una herramienta tecnológica. Es importante que la solución tecnológica no quede muy sobrada en cuanto al cumplimiento de requerimientos pero tampoco que sea insuficiente. En parte depende de lo que la Dirección estaría dispuesta a invertir dado un buen análisis costo-beneficio. Un problema de orden práctico, es el de la justificación de la inversión. Existe un problema real de cuantificación de beneficios. En el caso de una inversión en un software de planeación, presupuestos y pronósticos hay beneficios que se podrían medir, hay otros, muy relevantes, que son intangibles y por ende, la Dirección tendrá como siempre, que hacer un juicio de valor para tomar una decisión de compra e implementación. De acuerdo a una encuesta reciente (CFO Research, 2004) y de nuestra práctica profesional derivamos los siguientes factores en donde puede haber una fuente de valor por el uso de la tecnología de los modelos de planeación, presupuestos y pronósticos:

* El tiempo ahorrado. Habrá oportunidades de agilizar el proceso completo incluyendo en él la preparación del presupuesto, los cambios que podrían hacerse en el año, el control presupuestal mensual etc. El tiempo ahorrado puede ser importante por las consecuencias que de él se derivan, y en esto se incluyen las personas involucradas en la elaboración del presupuesto anual, todos los usuarios de la información presupuestal así como el personal involucrado en la fase de control y medición del desempeño que en conjunto representan una masa de recursos importante.

* Los administradores de los negocios, mandos intermedios y demás participantes en el proceso, tendrán que afinar sus habilidades para trabajar en un ambiente más técnico y más exigente y su participación debería ser mas activa. Si esto sucede, pueden eliminarse problemas de raíz y se eleva el nivel técnico en general.

* Un buen número de empresas hacen sus presupuestos o pronósticos en hojas de trabajo, las cuales pueden llegar a presentar problemas. Una solución dedicada logra una mayor integridad de la información, una mejor documentación de lo que se hizo en el proceso, la documentación adecuada de las fórmulas utilizadas en los cálculos, las ventajas naturales de tener la información en bases de datos robustas, un mejor control de las versiones de los modelos en sí, una mayor flexibilidad y rapidez para hacer cambios al presupuesto, cuando las circunstancias obliguen a esto, una mayor facilidad para manejar escenarios, hacer análisis de sensibilidades, montar pronósticos sobre datos reales si el presupuesto se va haciendo menos relevante, o bien para manejar presupuestos revolventes, hacer análisis mas detallados debido a las facilidades que ofrecen las herramientas actuales. Cada empresa debe sopesar que gana o pierde al hacer la transición de hojas de trabajo a herramientas más avanzadas. Otro punto que vemos en la práctica es que empresas medianas e inclusive grandes dependen en exceso de quien hizo las hojas de trabajo y estos, sus autores, las defienden quizá con razones que no tienen nada que ver con el futuro de la empresa.

* Probablemente el personal del área de finanzas o de planeación encargados de coordinar y consolidar los presupuestos, y de llevar a cabo los cambios requeridos durante el año o bien de llevar a cabo la medición del desempeño o el control presupuestal durante el año, se sentirán más motivados para trabajar en un ambiente en donde pueden satisfacer a sus clientes internos con mayor facilidad y con menos errores. El estándar de desempeño profesional de estas personas en especial, debe de ser mayor, lo cual implica un crecimiento en las capacidades y habilidades organizacionales, tan necesarias para soportar el crecimiento o las crisis de los negocios.

COMENTARIOS A MANERA DE CONCLUSIONES.

Es evidente que todo el trabajo que implica lo anteriormente expuesto se hace en forma continua y habitual a través de los años. Mi experiencia práctica me confirma en repetidas veces que las empresas que atienden las dimensiones que afectan directa o indirectamente sus procesos financieros, realizan y actúan el presupuesto con una efectividad mucho mayor con respecto a las que no. También es evidente que no es nuestra intención que esto se haga cada vez que se hace un presupuesto. Pretender hacer en un tiempo comprimido al máximo un proceso que lleva años, es invitar al fracaso.

En la segunda parte de este artículo, trataremos el lado eminentemente práctico del mismo, su preparación, organización, procesos, desarrollo de indicadores y control y mejora continua. A continuación ofrecemos una serie de comentarios a manera de conclusiones que deben tomarse mas como recomendaciones y/o reflexiones, que como propuestas normativas. Si algo sigue cambiando es el desarrollo de la buena administración de los negocios.

- No se puede desligar el presupuesto de la administración general del negocio. Es uno de los medios más eficaces de plasmar un gran conjunto de acciones robustas.
 - Las barreras de entrada a los negocios son casi inexistentes. Es difícil competir e innovar en el mundo actual sin tener una dirección del negocio consciente de los desarrollos mencionados. El riesgo y su administración es una de las partes centrales de la administración actual. Las actividades de planeación y de control, como el presupuesto, son uno de los medios para eliminar o mitigar los riesgos.
 - Para hacer un muy buen presupuesto, repetidas veces, las siguientes dimensiones son esenciales:
 - * Envolverlo en una cultura fuerte, es decir, de valores y creencias firmes.
 - * Unirlo siempre a la estrategia del negocio.
 - * Diseñar un proceso efectivo para llevarlo a cabo.
 - * Aprovechar la tecnología de comunicaciones e informática. Esta es un gran habilitador y promotor de oportunidades de mejora y hay que sopesarla en términos de las necesidades del negocio y no tan solo en las financieras.
 - * Afianzarlo a través de un discurso o retórica convincente. Aprovechar la oportunidad que brinda su proceso de desarrollo para profundizar en los valores del negocio y en la identificación de las personas con los mismos y con las acciones que contiene el presupuesto.
- * Definir las reglas del juego; qué se puede y qué no se puede hacer.
 - * Alinear los incentivos a las acciones.
 - * Los indicadores de desempeño deben ser refinados, seleccionados y revisados periódicamente en función de la dinámica del entorno y del negocio. Los indicadores influyen en las conductas de las personas y esto obliga a cuestionar si los indicadores son siempre los adecuados.
 - * El control presupuestal debe desembocar en la mejora continua técnicamente administrada. Debe rebasar la etapa del diagnóstico y de las iniciativas desordenadas.
- Los atributos de una buena administración se van construyendo a través del tiempo. Esto requiere hacerse consciente y además requiere que se dediquen los recursos necesarios para que así suceda.
 - Es imprescindible tener muy buenos resultados en el corto plazo y además preservar y aumentar las probabilidades de permanencia y creación de valor de la empresa en el largo plazo. No se puede aceptar el sacrificio de uno por el otro.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.

1. CFO Research Services and Prophix Software, Budgeting and Planning at Midsize Companies, CFO Publishing, 2004.
2. Deal Terrence E., Kennedy Allan A., Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley Publishing, 1982.
3. Drucker Peter F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Collins Publishers, 1985.
4. Drucker Peter F., Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins Publishers, 1999.
5. Eccles Robert G., Noria Mitin, Berkley James D., Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management, Harvard Business School Press, 1992.
6. Hope Jeremy, Fraser Robin, Beyond Budgeting, Harvard Business School Press, 2003.
7. Kaplan Robert S. y Norton David P., Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard University School Press, 1996.
8. Magretta Joan, Qué es el Management, Empresa Activa, 2003.
9. Collins Jim y Porras Jerry I., Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Collins Publishers, 2002.
10. Rachlin Robert, Total Business Budgeting, 2a. Edición, John Wiley and Sons, 1999.
11. Rachlin Robert, Editor, Handbook of Budgeting, 4a. Edición, John Wiley and Sons, 1999.
12. Roberts John, The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth, Oxford University Press, 2004.
13. Simons Robert, Levers of Control, Harvard Business School Press, 1995.
14. Welsch Glenn A., Milton, Ronald W., Gordon, Paul N., Budgeting, Profit Planning and Control, 5a. Edición, Prentice Hall 1988.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico.

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

C.P. Eduardo Rodríguez Puente, M.A.

Director General y Socio Fundador

Persys Consultores S.C.

e-mail: erodriguez@persyssoluciones.com.mx