

HACIA UN MARCO PARA LA EXCELENCIA DEL PRESUPUESTO 2a. PARTE



RESUMEN EJECUTIVO

No. 28 -2007

boletín técnico.

Los negocios pueden hacer una evaluación del estado que guarda su proceso presupuestal calificando el grado de excelencia logrado a la fecha. En este boletín propongo usar un esquema de evaluación por medio de ocho dimensiones relevantes para el éxito del proceso completo, de tal forma que la situación actual del mismo se tome como un punto de partida para la mejora continua.

Enfatizo la importancia de los objetivos y metas estratégicos de la empresa, de la administración de los procesos presupuestales, de una estructura óptima de la información a manejar, de la participación formal de una organización específica, de la construcción de una cultura de identificación personal con los valores y normas de la empresa, del uso inteligente de la tecnología, de las medidas de desempeño relevantes y del discurso directivo como dimensiones claves para lograr el éxito deseado en las tareas relativas al presupuesto.

Adicionalmente, expongo algunas ideas concernientes a las etapas preliminares de arranque del trabajo del presupuesto y a la preparación de un Presupuesto de Ventas.

Agradezco el apoyo de la C.P. Alma Morales Treviño y de la C..P. Sandra Chapa, por su ayuda para la realización del presente.

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

Por: C.P. Eduardo Rodríguez Puente

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2007

Presidente

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Presidente del Consejo Técnico

Lic. Federico Casas Alatríste Urquiza

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

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

PRESIDENTE

Dr. Daniel Maranto Vargas

INTEGRANTES

Carlos Ávila López
Álvaro Barrera Segovia
Guillermo Bueno Barrera
Jaime Humberto Corona González
Gerardo Cruz Vasconcelos
Juan Carlos Cuevas
Jaime Eugenio de la Garza Díaz
José de la Garza Montemayor
Agustín Gerardo del Río Toffé
Gustavo Díaz de León Herrera
Antonio José Dieck Assad,
Mario Joel Echeverría Moreno
Noé Elizondo Buenfil
Fabian Elizondo
Francisco Javier Elosúa Garza
Jorge Luis Favela Ávila
Luis Galán de la Peña
Domingo García Mendoza
Abelardo García Santos
Efraín García Solís
Rodolfo Gómez Acosta
Rocío Gomez-Tagle Rangel
Miguel Fernando González Martínez
Federico Graf Campos
Guillermo Güereque García
Juan Ignacio Haces Villegas
Arturo Hanono
César Lanuza Terán
Gerardo Leal Lacavex
Fernando Leal Treviño
José Carlos López Picard
Daniel Maranto Vargas
Roberto Xavier Margain Santos
Magdalena Marruffo López
Lindolfo Pedraza Salce
Marco Antonio Pérez Valtier
Francisco E. Quintanilla de la Garza
Federico Reyes Bueno
Raúl Eduardo Rhon Durán
Francisco Eduardo Rodríguez Puente
Marco Antonio Salazar Peñuñuri
Oscar Sánchez Martínez
Fernando Rafael Torres Sánchez
Andrés Humberto Treviño Fernández
Sergio Luis Treviño Zambrano
Mariano Ezequiel Ulanovsky Tálamo
José Valles Luévanos
Carlos Velázquez de León Obregón
César Villarreal Sandoval
Héctor Villarreal
Eduardo Willis Guerra
Ramón Zamora Muciño-Arroyo

CONTENIDO

Introducción

Un esquema para trabajar un presupuesto a mediano y a largo plazo

Los procesos del presupuesto

El inicio del macro proceso presupuestal

Supuestos básicos generales

El presupuesto de ventas

Elaboración de un presupuesto de ventas apoyándose en un software

Recomendaciones

Referencias

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

En la primera parte de esta serie de artículos sobre el presupuesto, expuse los conceptos generales que a mi juicio pueden ser el germen para el desarrollo y mejora continua de un proceso presupuestal efectivo que sirva, sin lugar a dudas, para hacer una realidad los objetivos y metas estratégicos de los negocios.

En esta segunda parte, expondré un método para iniciar un programa de mejora continua del trabajo presupuestal, algunas ideas acerca de las fases preparatorias y de arranque del proceso, terminando con la exposición de algunos conceptos relevantes para la elaboración del presupuesto de ventas.

Partimos de la premisa de que los negocios creen en los beneficios del presupuesto y por lo tanto llevan a cabo un proceso presupuestal con todas sus implicaciones.

2. UN ESQUEMA PARA TRABAJAR EN LA MEJORA DEL PRESUPUESTO EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO

Para que un negocio se cerciore del estado que guarda actualmente su proceso presupuestal, puede llevar a cabo un autodiagnóstico. Este paso es importante porque si se quiere mejorar dicho proceso, se tiene que partir del estado actual del mismo.

Para llevar a cabo dicho autodiagnóstico, sugiero una técnica sencilla. Para esto se escogen ocho dimensiones relevantes -ocho es un buen número- que se refieren a los planos más importantes en donde se desenvuelve el trabajo relativo al presupuesto. Cada dimensión se define, califica y grafica. Empezaré definiendo las que en mi opinión, son particularmente relevantes.

2.1 Estrategia

Dobbs, R., Pohl, H. y Wolf, F. (1) nos describen en su artículo, a una empresa que tenía problemas en el proceso presupuestal y por tanto una gran cantidad de quejas al respecto. Pensando en una solución, la empresa adquirió un software para hacer presupuestos y por supuesto mejoró en varios puntos importantes del proceso. Sin embargo, el progreso logrado no fue lo que se deseaba. Volviendo a analizar el problema se determinó que la causa raíz, de acuerdo a los autores, era que las Gerencias y la Contraloría no recibían por parte de la Dirección, las directrices estratégicas específicas y precisas por lo que se les dejaba a ellos mismos la tarea de averiguar por su cuenta cual era la estrategia del negocio y por ende y quizás lo más importante, de interpretarla a su modo. El resultado, el presupuesto, era un producto confuso y sin relación alguna entre sus componentes tanto cualitativos como cuantitativos.

Atendiendo a este hecho, la Dirección General de la empresa se encargó de exponer y clarificar justo al inicio del proceso para todos los participantes, la estrategia y las medidas de desempeño correlativas, lo que permitió el desarrollo de los supuestos clave del presupuesto tanto a nivel Dirección como a nivel Gerencias con bases claras y con la oportunidad necesaria y tener un proceso más fluido, sin tanto ir y venir de información a través de la organización, con una definición clara de los indicadores de desempeño así como con una delimitación más precisa de los límites de actuación de cada área del negocio, lo que contribuyó también a terminar el presupuesto a tiempo.

Sin temor a ser reiterativo ya que este punto es crucial, quiero enfatizar que el presupuesto no es solamente una herramienta de control sino que es en primer lugar, una parte de un proceso de desarrollo de estrategias y de su implementación y que, si no existe una postura estratégica clara, no podrá existir un avance positivo importante. La dirección estratégica, las directrices que de ella emanen y que se comuniquen justo al inicio del proceso presupuestal, es el cimiento necesario para el desarrollo de las fases siguientes.

2.2 Procesos

El proceso presupuestal puede representarse a través de un conjunto de procesos y subprocesos. Es útil partir del diseño de un proceso macro de alto nivel, de donde se desprendan los demás.

De este macro proceso se derivarían a su vez, los procesos y subprocesos específicos de los flujos de actividades y/o de información que se requieren para elaborar todo el presupuesto, pudiendo llegar hasta los procedimientos detallados para llevar a cabo alguna tarea concreta. Cada empresa puede diseñar los suyos de acuerdo a sus propias circunstancias.

2.3 La estructura de información

La estructura de información se refiere a todos los tipos de partidas, cuentas y conceptos semejantes así como a todas las variables y constantes cuya manipulación va a resultar en las cantidades presupuestadas. Probablemente este es uno de los aspectos más olvidados ya que no necesariamente necesitamos de todo el catálogo de cuentas ni tampoco de un número muy limitado de ellas para obtener el producto deseado, pero sobre todo para que al final se refleje fielmente la implementación en el año de los objetivos y metas estratégicos.

La estructura de datos se refiere también, a la lógica de los cálculos que se necesitan para ir determinando los resultados del presupuesto, a los medios de

recolección de la información tanto de fuentes internas como de fuentes externas, a la forma en que se van a reportar los resultados finales presupuestados, y a la forma en como se van a reportar los resultados reales y su comparación con el presupuesto, proceso que se lleva a cabo mes a mes durante el año para el cual se presupuesta.

2.4 La organización participante

Esta dimensión trata acerca de la organización formal. Comprende la determinación del papel que jugarán todas las unidades organizacionales en el proceso, definiendo para cada una de ellas su responsabilidad específica. Sería deseable que para cada organización se definiera también el llamado control de límites, es decir, la especificación de reglas de hasta donde llegará la responsabilidad de cada unidad organizacional en la producción del presupuesto. Esto repercute en un menor número de confusiones relativas al proceso (ver Simons, R. (2).).

2.5 Las personas

Quizá no haya otro proceso organizacional en que intervenga tanta gente. Es una obligación de la Dirección dar a las personas los recursos y las facilidades necesarias para que su trabajo sea cada año más fácil y a la vez más significativo tanto para ellos como para el negocio. Así pues, no se puede eludir la responsabilidad de crear un ambiente positivo acerca del presupuesto para que motive intrínsecamente a los participantes a dar lo mejor de ellos. El trabajo se facilita si al inicio del proceso, se lleva a cabo la comunicación por parte de la Dirección General de lo que espera lograr en el año y de lo que se espera del personal. Está es imprescindible porque además nos señala qué personas tienen la participación más crítica - en función de las estrategias y metas del año - de tal forma que se les pueda prestar una atención mayor. Un discurso estratégico no tan solo logra esta comunicación; también tiene el potencial de crear un ambiente que sienta las bases para que toda la gente

crea en el presupuesto como un proceso útil para el negocio. Esto cobra mayor importancia en el caso de que la compensación al personal dependa en parte del cumplimiento de las metas presupuestales.

2.6 La tecnología

En las empresas de hoy solamente hay dos opciones para recolectar y procesar la información presupuestal: a) un conjunto de hojas de trabajo o b) un software especializado en presupuestos. En función de estas opciones, cada empresa decide que es lo que mas le conviene y si puede o quiere hacer una inversión incremental en una aplicación especializada. Ninguna aplicación tecnológica es en si misma una solución definitiva a los problemas que tiene el proceso presupuestal. Sin embargo, una solución tecnológica pensada, justificada y bien implementada, sin duda lo facilita enormemente.

2.7 La medición del desempeño

La respuesta de las personas a un sistema de medición del desempeño del cual dependan parte de sus ingresos, ha sido uno de los temas importantes que rodean al concepto del presupuesto.

Existe desde hace años el debate acerca de que tan benéfico es que parte del sueldo de los ejecutivos este ligado al desempeño logrado en comparación con el presupuestado (ver Jensen, Michael, C. (3)).

Independientemente de este debate, el cual me parece muy importante, la evidencia observada en la práctica, confirma que se reconoce que un sistema de incentivos al desempeño es indispensable, e implícitamente se reconoce que los efectos desfavorables que se causen por los errores de diseño o de inequidad de un esquema de incentivos en específico, son menores a sus efectos favorables en los resultados finales. Una discusión sobre los méritos de esta posición es un tema que cae fuera del alcance de esta parte del trabajo. Solamente quiero enfatizar que

cualquier forma de medición del desempeño, es susceptible de un diseño bueno y equitativo.

Adicionalmente, hay que hacer un trabajo fuerte alrededor de una cultura de compromiso para con los valores y las normas que maneja la empresa, consecuentemente para con los objetivos y metas del presupuesto. Si esta cultura no se cultiva, se corre el riesgo de que las Direcciones y Gerencias, en lugar de administrar las acciones y decisiones que se reflejan en el presupuesto, se dediquen a administrar el presupuesto en sí.

2.8 El discurso de la dirección acerca del presupuesto

El diálogo estratégico por parte de la Dirección General con la organización, es un vínculo esencial entre la visión de largo plazo y las acciones del corto plazo. El tiempo dedicado a esto es una inversión. No creo que se necesite de mucho tiempo ni tampoco se requiere de un gran ceremonial. Basta con que la Dirección señale con precisión la estrategia y que establezca lo que se quiere lograr en el año que se va a presupuestar. Si se es claro y rotundo sobre las metas estratégicas y operativas a lograr especificando además, que es lo que no se quiere hacer (control de límites), se tendrá un rumbo más claro, evitando las idas y vueltas de la información presupuestal hacia arriba y abajo de la organización. Por lo menos, habrá menores probabilidades de que esto suceda.

Así pues, con estas ocho dimensiones se puede visualizar en donde se encuentra el proceso actual ("as is") y hacer planes de acción para llevarlo a un nivel de excelencia ("to be"). Para esto podemos hacer un ejercicio de perfilamiento el cual se desarrolla a grandes rasgos a continuación (ver Cvitkovic, Emilio (4)).

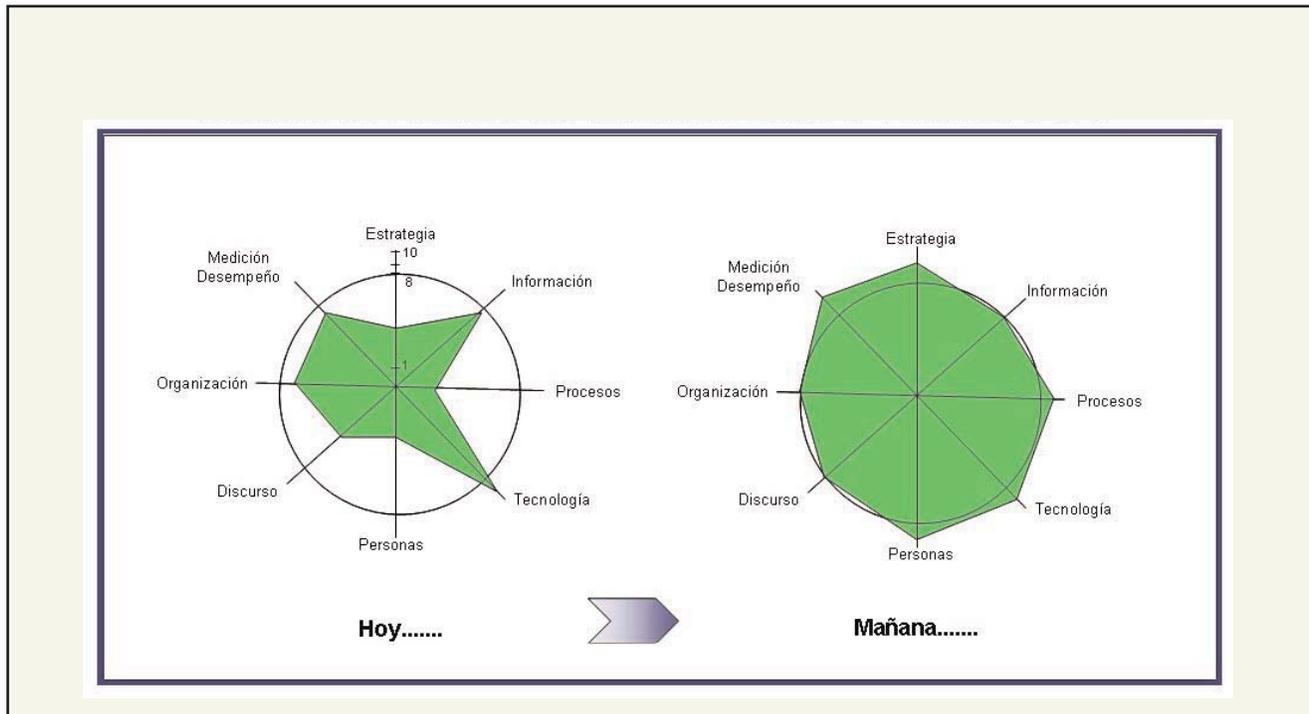
- o En este ejercicio se trata de hacer un perfil de la situación actual observada en el proceso tomando las ocho dimensiones antes mencionadas. Cada una de las dimensiones se califica del 1 al 10 siendo éste una calificación de excelencia, el 8 una cal-

ificación promedio, el 7 una calificación solo regular y del 6 al 0 una calificación mala o muy mala. La calificación se otorga con base en un juicio educado sobre el estado actual de cada dimensión o bien si se desea, se puede basar en algunos factores indicativos del nivel que se tiene en cada una de ellas. Para su representación utilizamos un gráfica radial en donde el 8 o sea la calificación promedio, se ubica en el perímetro de la circunferencia, el cero en el centro y el 10 afuera del círculo tal como se muestra en la figura 1.

tales. Seleccioné para esto, la estrategia, los procesos, las personas y la organización. A continuación, se trazan los otros cuatro ejes complementarios de tal forma que estos tengan una relación con los adyacentes, por ejemplo, la dimensión que relaciona a los procesos con las personas es la tecnología, la que relaciona a la estrategia con los procesos es la de la estructura de la información, la que relaciona a las personas con la organización es la del discurso de la Dirección y por último, la que relaciona a la organización con la estrategia es la de medición del desempeño.

- o Se trazan 4 ejes principales los cuales representan las cuatro dimensiones más básicas o fundamen-

FIGURA 1: PERFIL CON LAS DIMENSIONES RELEVANTES DEL PRESUPUESTO



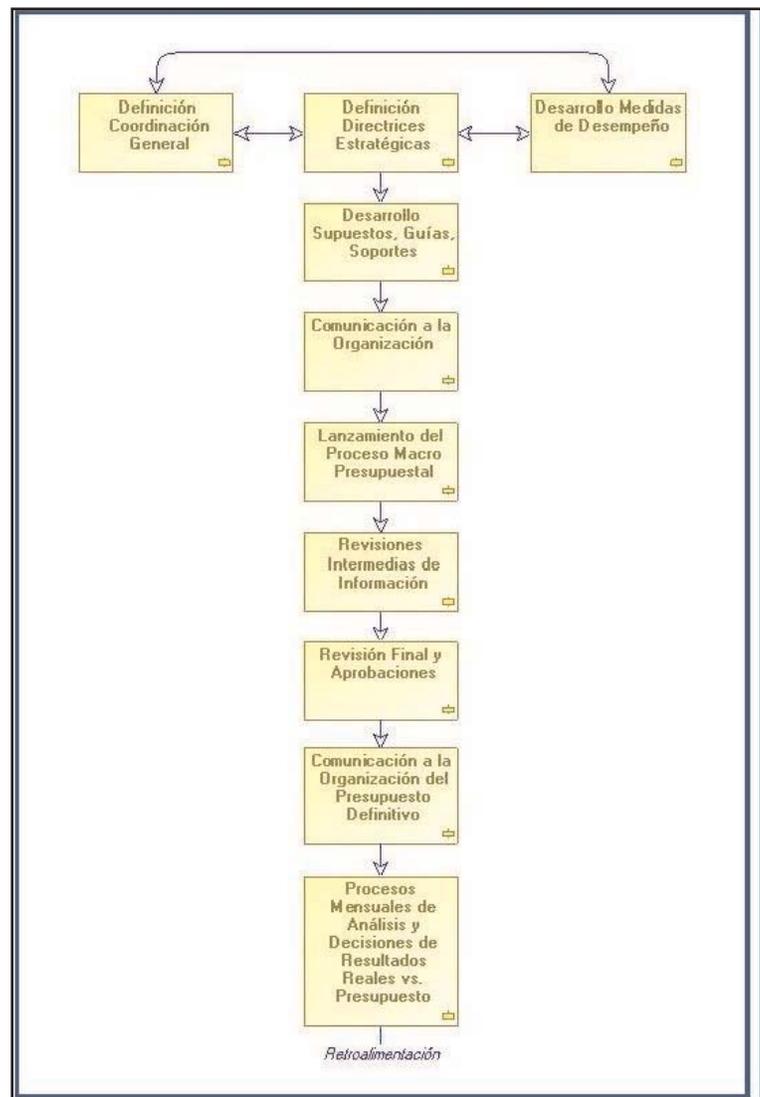
- o En cada uno de los ejes se colocan las calificaciones otorgadas a su correspondiente dimensión.
 - o En este ejemplo ficticio, obsérvese en la figura del lado izquierdo como aparecerían las calificaciones actuales de cada una de las dimensiones. Podría ser que este diagrama muestre el perfil de una empresa que se orienta a la tecnología, a la estructura de la información, a la medición del desempeño y a enfatizar mas el papel de la organización que el de los procesos, pero por otro lado, tiene debilidades en las dimensiones estratégica, en la de procesos por supuesto, en el discurso directivo y en el papel de las personas como tales.
 - o La figura del lado derecho presenta una meta; la empresa se propone corregir dichas debilidades y reforzar sus fortalezas y diseña los planes de acción que lo llevarán de un nivel bajo a un nivel alto de calificaciones.
 - o Periódicamente, digamos anualmente, se repite este ejercicio, manteniendo los criterios de calificación constantes.
- A través del tiempo, cualquier empresa puede llegar a tener un proceso efectivo y eficiente si en realidad se lo propone.

3. LOS PROCESOS DEL PRESUPUESTO

La concepción de una jerarquía de procesos que representen todas las actividades que se llevan a cabo en la elaboración del presupuesto, empieza con el diseño de un proceso maestro o macro del cual se derivarán los procesos y/o subprocesos particulares. En esta sección desarrollo algunos de ellos, quizá los más importantes.

El proceso que llamamos Maestro o Macro es el que refleja la totalidad de la tarea. En la figura 2 se representa uno posible:

FIGURA 2: PROCESO MACRO DEL PRESUPUESTO



En este diagrama encontramos las macro actividades que van a servir de guía maestra para el resto. En este punto quiero resaltar particularmente el nombramiento de un coordinador del presupuesto cuya misión es la de asegurarse de que se va a entregar a la Dirección un producto de calidad, en tiempo y con bajo costo. Los demás elementos se explican en si mismos.

De este macro proceso derivamos en cascada, los procesos y/o subprocesos cada vez con más y más detalle de tal forma que no quede un cabo suelto. La comprensión del conjunto integral de actividades redundante en la minimización de reprocesos y errores. Una de las causas raíz del ir y venir de la información

es la ausencia de la comunicación y explicación integral del trabajo a llevar a cabo. Hacer un mapeo y una documentación de todo el proceso, pero sobre todo llevarlo a cabo tal y como es planeado es sin duda, un elemento que contribuye a los buenos resultados.

La figura 3 es un ejemplo simplificado de un proceso que se deriva del proceso macro. En él se muestran las actividades relativas a la determinación de la dirección estratégica que se reflejará en el presupuesto, los objetivos y las metas del negocio correspondientes y además, la derivación de las medidas de desempeño. La figura 4 es un ejemplo breve acerca de esto.

FIGURA 3: ESTRATEGIA, METAS Y MEDIDAS DE DESEMPEÑO

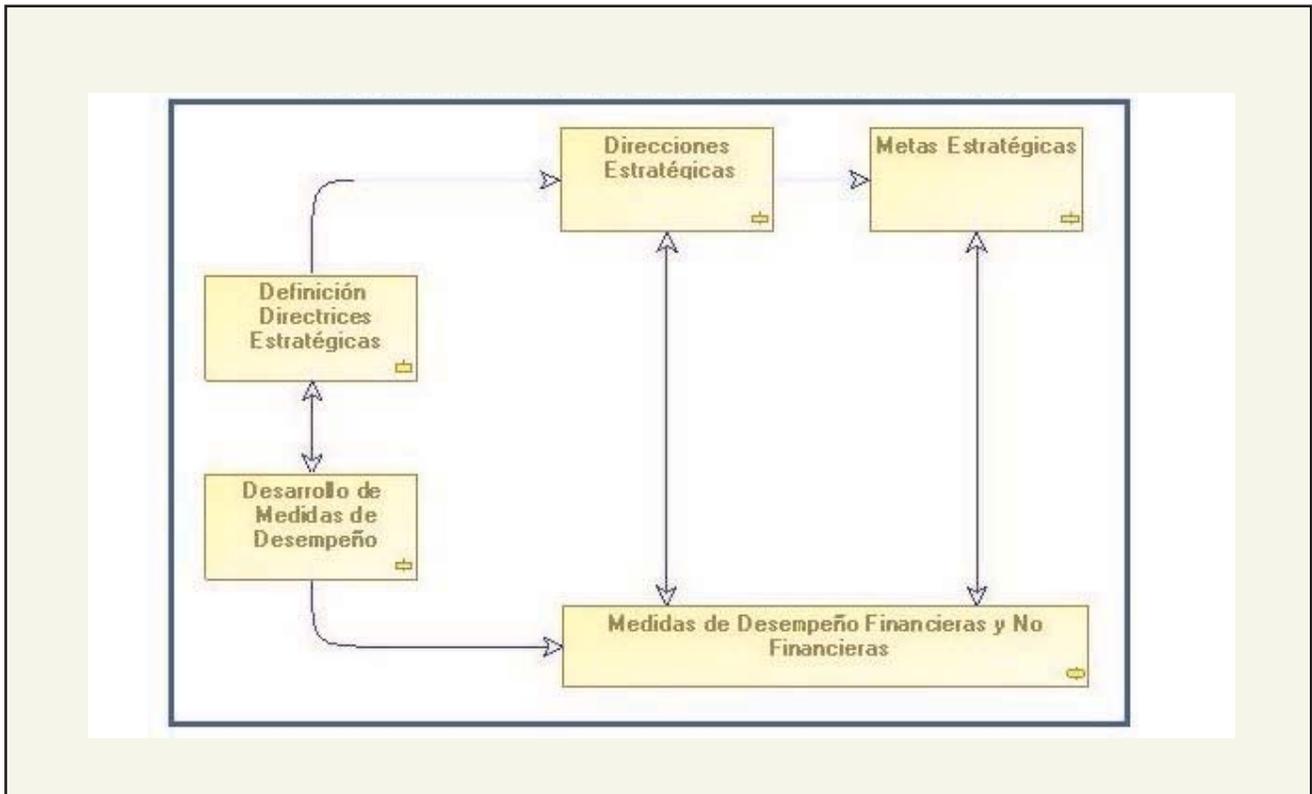


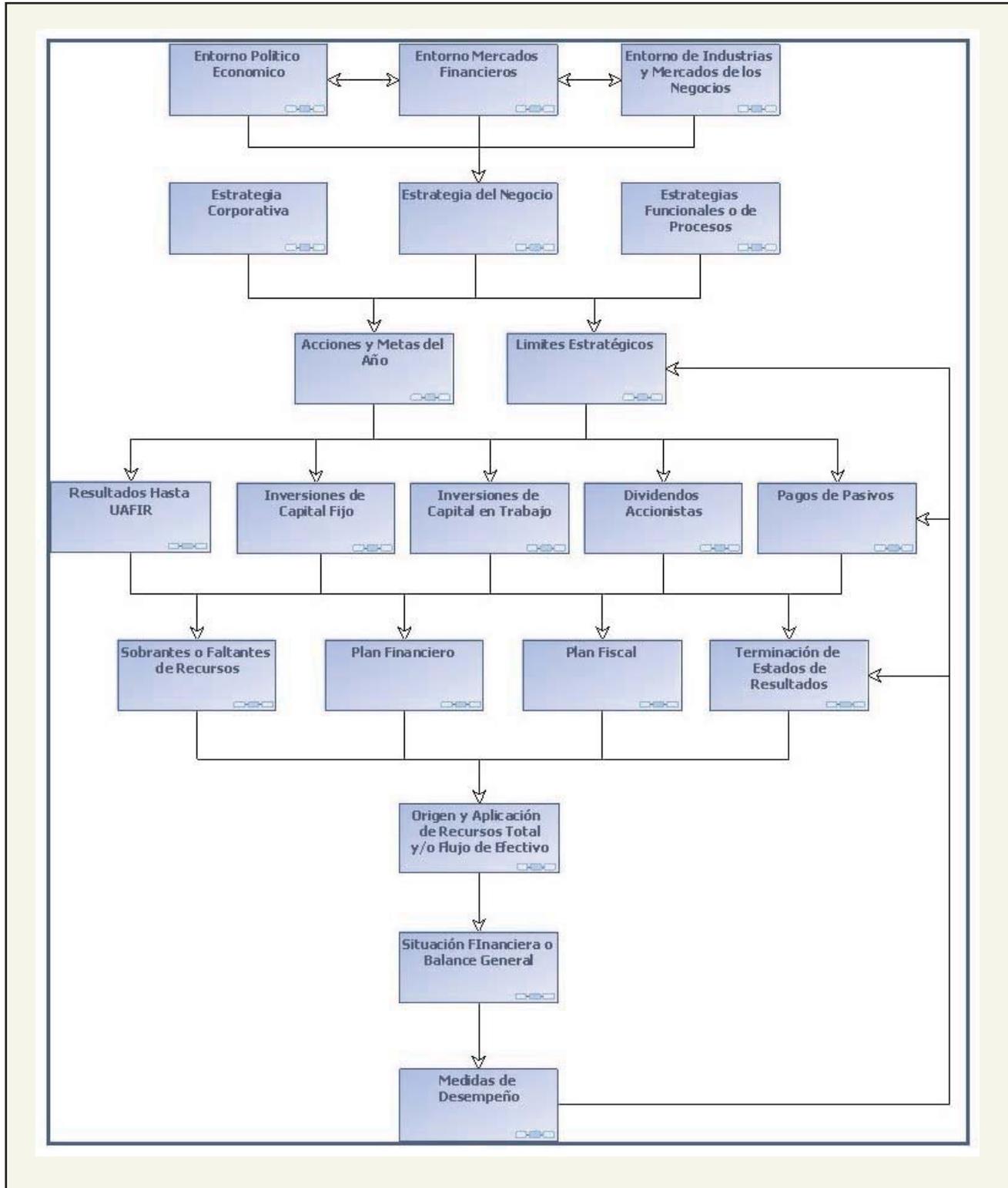
FIGURA 4: EJEMPLO DE UN FORMATO PARCIAL DE ESTRATEGIA, METAS, MEDIDAS DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES

Responsable de Medida de Desempeño	Dirección Estratégica	Meta Estratégica	Medida de Desempeño
Director Comercial	Aumentar participación de mercado en el Sur de Texas	Pasar de 20% a 25% de Participación de Mercado	Puntos porcentuales ganados de participación de Mercado en el Sur de Texas. Mínimo aceptable: 25%
Director de Finanzas	Mejorar la razón de Cobertura de Intereses	Llegar a una relación de 8 a 1 de UAFIRDA a Gastos Financieros Netos	Llegar a un 15% de aumento en UAFIRDA y Gastos Financieros de 100 Millones

Continuando en esta línea, la figura 5 describe como se va "armando" el presupuesto desde un punto de vista financiero. Esta es una representación muy utilizada semejante a la que aparece en los libros de texto y que ocasionalmente se le llama "presupuesto maestro".

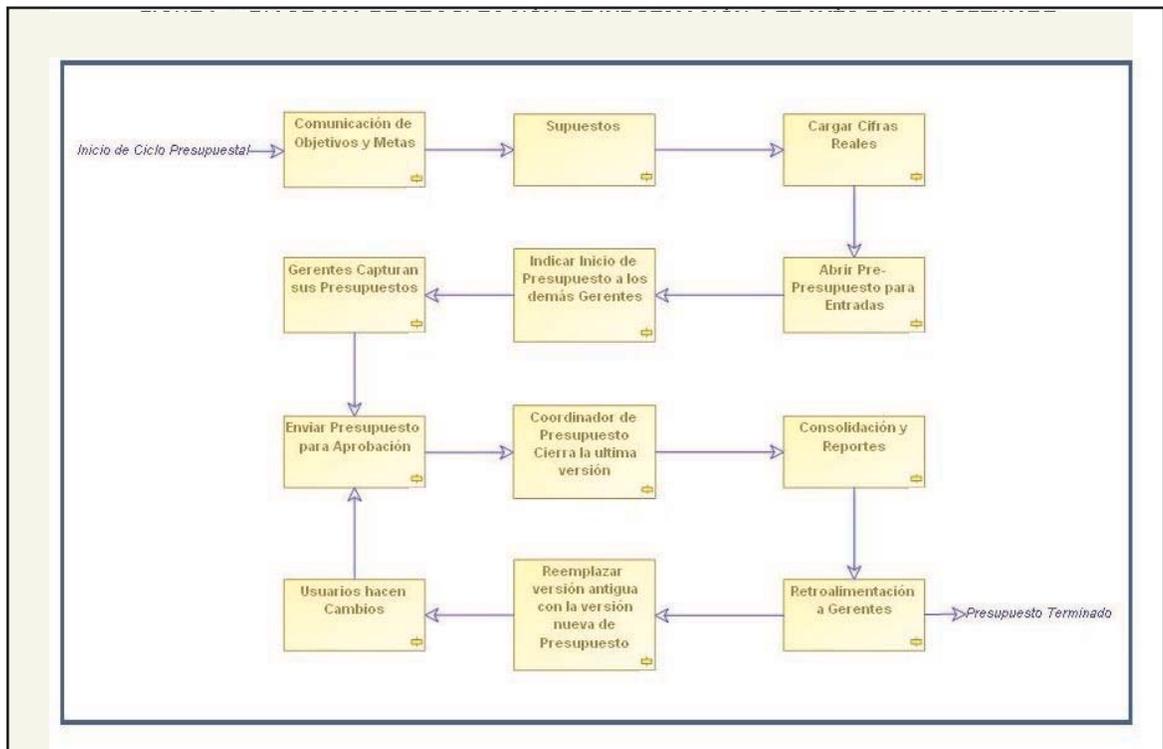
Esta figura 5 muestra las actividades que son necesarias para que se produzca el resultado cuantitativo que deseamos. Pueden identificarse fácilmente las actividades que corresponden al primer nivel organizacional continuando hasta las gerencias o jefaturas de departamento quienes tienen la responsabilidad de hacer sus presupuestos respectivos. Se aprecia en la última sección del mismo, como la información regresa a etapas anteriores para poder hacer revisiones, dar retroalimentación y corregir errores naturales. Se pretende por supuesto, que no haya reprocesos excesivos.

FIGURA 5: PROCESO DE FORMACIÓN DEL PRESUPUESTO



En el caso de que la empresa utilice un software para apoyar el proceso presupuestal, es útil visualizar el proceso desde este punto de vista. Por ejemplo, en la figura 6 se representa un proceso al que he llamado de Recolección de Información en donde, utilizando una herramienta tecnológica, se comunica y requiere de la organización, la captura y envío al coordinador del proceso los presupuestos de cada uno de los participantes (ver: Rasmussen, N. H., Eichorn, C. J., Barak, C. S., y Prince, T. (5).).

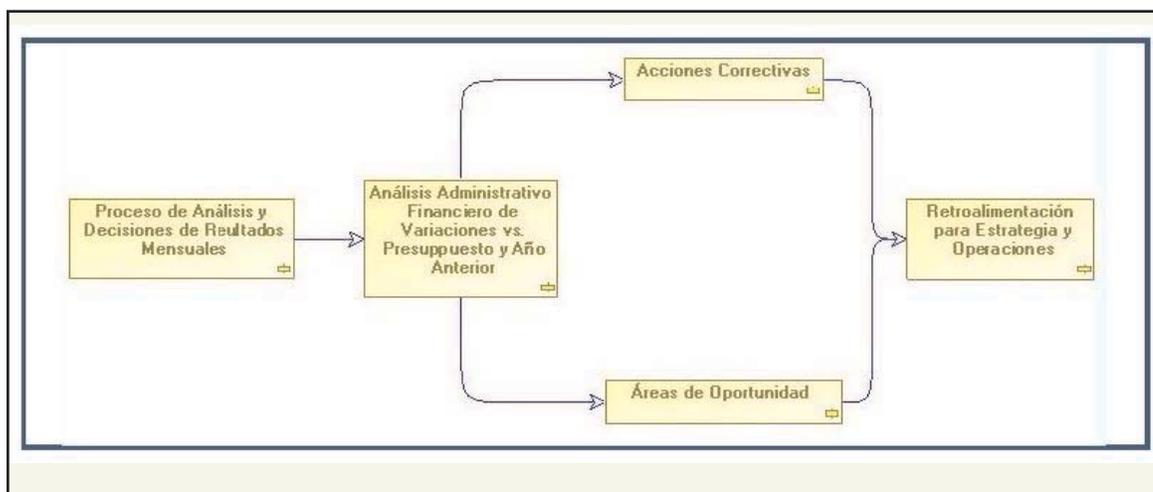
FIGURA 6: DIAGRAMA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE UN SOFTWARE



Puede observarse en esta figura 6 que se repiten en parte, algunas de las actividades iniciales del proceso presupuestal que ya se vieron en los diagramas anteriores porque puede haber una comunicación electrónica que las atienda.

Por último en la figura 7, presento un diagrama simplificado del proceso que se haría al fin de cada mes para llevar a cabo el trabajo de control administrativo es decir, el análisis de las variaciones entre lo real y lo planeado (presupuesto y/o pronóstico en su caso) y entre lo real y lo logrado en el año inmediato anterior.

FIGURA 7: DIAGRAMA DE PROCESO DE CONTROL ADMINISTRATIVO MENSUAL



Cada empresa puede diseñar su jerarquía de procesos de acuerdo a sus circunstancias y necesidades. Inclusive, los diagramas de procesos resultantes-o la ausencia de-pueden ser una ayuda adicional para los planes de mejora del presupuesto.

4. EL INICIO DEL MACRO PROCESO PRESUPUESTAL

En esta sección, se ofrece una guía para el inicio del trabajo presupuestal en donde las actividades se desprenden del diseño de los procesos. Dichas actividades son las siguientes:

- o Llevar a cabo una reunión estratégica inicial para definir, con base en la estrategia del negocio, los objetivos y metas estratégicas y operativas del año de presupuesto así como también, definir aquello que la organización no debe llevar a cabo.
- o Nombrar al responsable de la coordinación del proceso presupuestal. Este coordinador será el responsable del avance del proceso ante la Dirección General o a quien designe la misma.
- o Desarrollar los supuestos básicos del entorno relevantes tanto económicos como financieros, tecnológicos y de otra índole en tanto sean importantes.
- o Definir las medidas de desempeño sobre las cuales se va a evaluar el resultado real a través del año.
- o Reunir a los ejecutivos clave de la organización para:
- o Comunicarles los objetivos y metas del año.

- o Refrendar los principios y valores que guían a la empresa.
 - o Precisarles las medidas de desempeño más importantes para la Dirección General.
 - o Comunicarles quien será el coordinador del presupuesto quien les hará llegar el flujo de actividades con las fechas de cumplimiento de los compromisos de entrega.
 - o Lograr que las personas se comprometan y se sientan intrínsecamente motivados a que el trabajo que está por iniciarse se haga en el menor tiempo y con la mayor calidad.
 - o Desarrollar los lineamientos y guías para el trabajo presupuestal. Esto incluye temas tales como el mapeo y documentación de los procesos presupuestales, el calendario de actividades, los participantes responsables, la localización de archivos con información histórica, los instructivos específicos, las fechas de presentaciones para aprobaciones a los diferentes niveles y la fecha de terminación del presupuesto.
 - o Desarrollar los supuestos operativos importantes. Por ejemplo:
 - o Los aumentos de precios en términos reales que deben considerarse.
 - o Los precios específicos de insumos sobre todo de aquellos que son del tipo "commodity" o genéricos.
 - o El porcentaje de aumento en sueldos y salarios.
 - o El nivel máximo de gastos de operación.
 - o Las reglas concretas para los presupuestos de ciertos gastos como por ejemplo los gastos de viaje.
 - o Las inversiones en proceso que deberán incluirse.
 - o Las inversiones nuevas que deberán incluirse.
 - o El nivel de capital en trabajo que debe mantenerse.
 - o Definir los responsables de los presupuestos específicos:
 - o Presupuesto de ventas.
 - o Presupuesto de producción e inventarios.
 - o Presupuesto de costo de ventas o de margen de contribución.
 - o Presupuesto de gastos fijos en su caso.
 - o Presupuestos de gastos de venta.
 - o Presupuesto de gastos de administración.
 - o Presupuesto de capital en trabajo.
 - o Presupuesto de inversiones.
 - o Otros.
 - o Diseñar los reportes de información mensual y elaborar el instructivo para el cálculo de variaciones contra el presupuesto y el año inmediato anterior.
 - o Preparar el software de presupuestos en su caso, para enviar y recibir la información presupuestal de todos los participantes.
- Con la información anterior, cada responsable participante hará su presupuesto correspondiente. Para ejemplificarlos, empiezo con algunas ideas relativas al presupuesto de ventas tocando breve pero necesariamente, los supuestos básicos generales que son insumos para el desarrollo de todos los presupuestos.

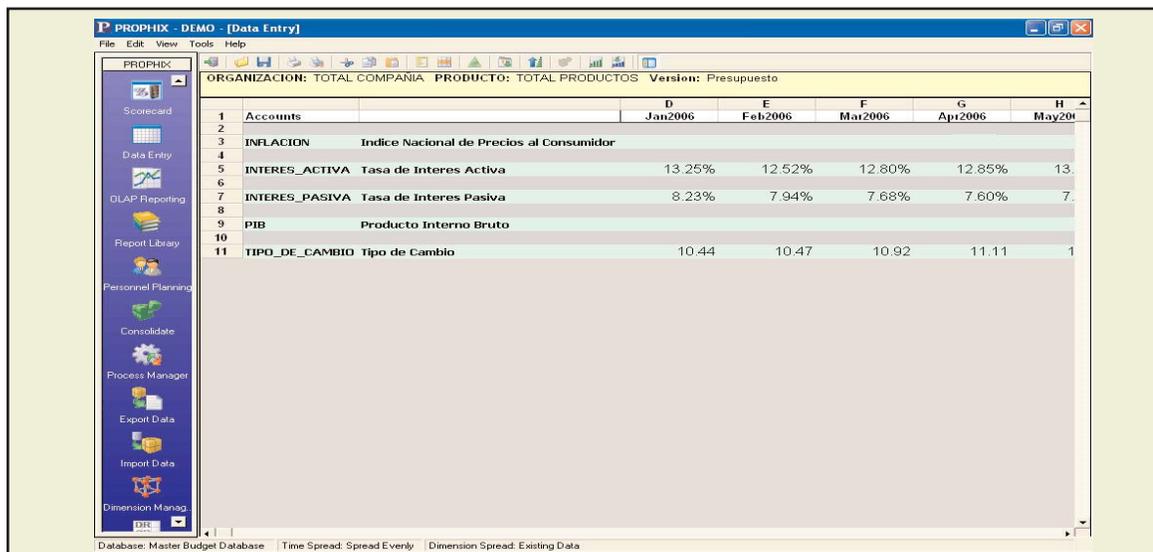
5. SUPUESTOS BÁSICOS GENERALES

Los supuestos generales reflejan el juicio que tiene la Dirección acerca de las condiciones del entorno que probablemente se darán durante el año de presupuesto.

Los supuestos pueden ser, generales o particulares, cuantitativos o cualitativos y se refieren a las variables macroeconómicas, las relativas a los mercados financieros tales como las tasas de interés, así como los de ciertas partidas como por ejemplo el precio del gas natural etc. Los más comunes y los mas generales son el crecimiento esperado en el producto interno bruto, la inflación, el tipo de cambio (contra el Dólar Americano u otras monedas) esperados y las tasas de interés esperadas activas o pasivas ya sea de México o de otros países.

En la figura 8 se describe una pantalla de un software de presupuestos en la cual se presentan y comunican dichos supuestos. Ésta forma parte de lo que cada participante responsable puede consultar en la aplicación correspondiente para la elaboración de su propio presupuesto.

FIGURA 8: DATOS DE ENTRADA



The screenshot shows the PROPHIX DEMO software interface. The main window displays a table with the following data:

ORGANIZACION: TOTAL COMPANIA PRODUCTO: TOTAL PRODUCTOS Version: Presupuesto		D	E	F	G	H
Accounts		Jan2006	Feb2006	Mar2006	Apr2006	May2006
1	Accounts					
2						
3	INFLACION					
4	Indice Nacional de Precios al Consumidor					
5	INTERES_ACTIVA Tasa de Interes Activa	13.25%	12.52%	12.80%	12.85%	13.25%
6	INTERES_PASIVA Tasa de Interes Pasiva	8.23%	7.94%	7.68%	7.60%	7.60%
7						
8	PIB Producto Interno Bruto					
9						
10	PIB					
11	TIPO_DE_CAMBIO Tipo de Cambio	10.44	10.47	10.92	11.11	11.11

6. EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Individualmente considerado, el presupuesto de ventas es el más importante de todos los que componen el presupuesto total. El producto directo del mismo son las ventas o ingresos que se piensan obtener en el año. Con base en él, se desarrollan los presupuestos restantes que guardan una relación directa o indirecta con las ventas.

Como cada empresa tiene su forma de hacerlo, solo enfatizaré en los conceptos básicos que pueden darle a este presupuesto una calidad de contenido. Estos son los siguientes:

- o El presupuesto de ventas del año representa el corto plazo de una estrategia de negocio y/o co-

mercial, de largo plazo, que debe estar planteada dentro del plan estratégico del negocio. Por ejemplo, si tenemos un plan de crecimiento o un lanzamiento de un producto nuevo como parte de la estrategia del negocio, lo que corresponda al corto plazo estará por fuerza incluido en el presupuesto junto con los argumentos que lo sustentan.

- o Creo que es útil distinguir la parte mecánica de la preparación de este presupuesto de la parte sustancial del mismo. Para estimar las ventas futuras podemos aplicar métodos de pronósticos estadísticos más o menos sofisticados o bien construir pronósticos de ventas cliente por cliente. Cabe mencionar que si no entra en juego la inteligencia del negocio, el conocimiento acumulado que se tiene en la organización acerca de las variables impulsoras de las ventas, el presupuesto de ventas no tendría un sustento conceptual.
- o Siguiendo con el argumento inmediato anterior, el sustento relevante es el que se refiere a aquellas variables que son los verdaderos impulsores ("**drivers**") de los ingresos o ventas. Las investigaciones hechas al respecto (ver Shields, J.F. y Shields, M.D. (6).) nos indican que dichos impulsores, en su mayor parte, se refieren a actividades que están bajo el control del negocio. Es importantísimo que al pensar en los factores causales de las ventas, de su nivel, de su crecimiento y de su comportamiento a través del tiempo, no se confundan los efectos con las causas.

Un ejemplo de un impulsor de las ventas podría ser la calidad del producto. Es claro que la calidad del producto es un resultado de múltiples acciones pero a la vez, se puede definir como un impulsor específico es decir, como una causa de un cambio en las ventas. Se entiende que a una calidad adicional del producto, habrá ventas adicionales. Más aún, al considerar este tipo de factores, podremos apreciar la forma en que el presupuesto de ventas está relacionado con otros

presupuestos como el de gastos de venta o el de inversiones por ejemplo.

- o La aplicación de los conocimientos que se tienen sobre los clientes, mercados, productos, precios y otras variables, nos permite plantear con mayor facilidad, los escenarios y/o sensibilidades relevantes.
- o Quienes hacen el presupuesto de ventas deben conocer la naturaleza de los otros presupuestos relacionados con dichas ventas para asegurarse de que sus responsables cuenten con la calidad de insumos necesaria. Por ejemplo, el Director de Ventas debe conocer la naturaleza de los presupuestos de capital en trabajo para que sus insumos a estos sean de la calidad necesaria. Esta es una aplicación muy sencilla del concepto de la cadena de clientes-proveedores internos que tiene toda la actividad presupuestal.
- o La ocurrencia de flujos de información de ida y vuelta interminables, la tardanza que se da en los procesos presupuestales, se debe en parte al conocimiento limitado de los participantes acerca de todo el conjunto presupuestal y además, a la cantidad de "loops" o informaciones circulares que se crean entre ellos simplemente por desconocimiento del trabajo a realizar.
- o El presupuesto de ventas así como los demás, representan decisiones y acciones que se han cuantificado en términos financieros y que serán objeto de control administrativo. La forma o estructura de su contenido nos debe facilitar dicho control. En términos de diseño, se tiene que lograr una congruencia entre el presupuesto y el contenido de los reportes de control.
- o De nueva cuenta vuelvo a enfatizar que un presupuesto incluye lo que se pretende hacer y lo que no se va a hacer, lo cual es particularmente importante en el caso de las ventas. Si decidimos no ini-

- ciar el lanzamiento de un producto por ejemplo, pues este no se incluye en el presupuesto y así debe ser entendido.
- o Creo que uno de los errores conceptuales es el que consiste en visualizar el presupuesto como una herramienta exclusivamente financiera más que como un proceso administrativo que contiene acciones y decisiones siendo estos, los que se expresan en términos financieros. Mientras mas preponderancia tenga esta concepción estratégico-administrativa, mejor calidad tendrá el presupuesto de ventas.
 - o Otra visión parcial que puede afectar el proceso, es la de considerar las actividades de control presupuestal como binarias. Bajo esta percepción, las personas sienten que si se cumple el presupuesto es bueno y que si no se cumple es malo, así al pie de la letra. Los negocios no son binarios por supuesto; son multidimensionales y esto es particularmente importante para el presupuesto y el subsiguiente control administrativo de las ventas.

7. Elaboración del presupuesto de ventas apoyándose en un software

En esta sección se ofrece un ejemplo de cómo se trabaja un presupuesto de ventas con una aplicación tecnológica. Un software de este tipo es multidimensional, brinda la flexibilidad de visualizar la información desde distintas perspectivas y de realizar análisis muy detallados de la información.

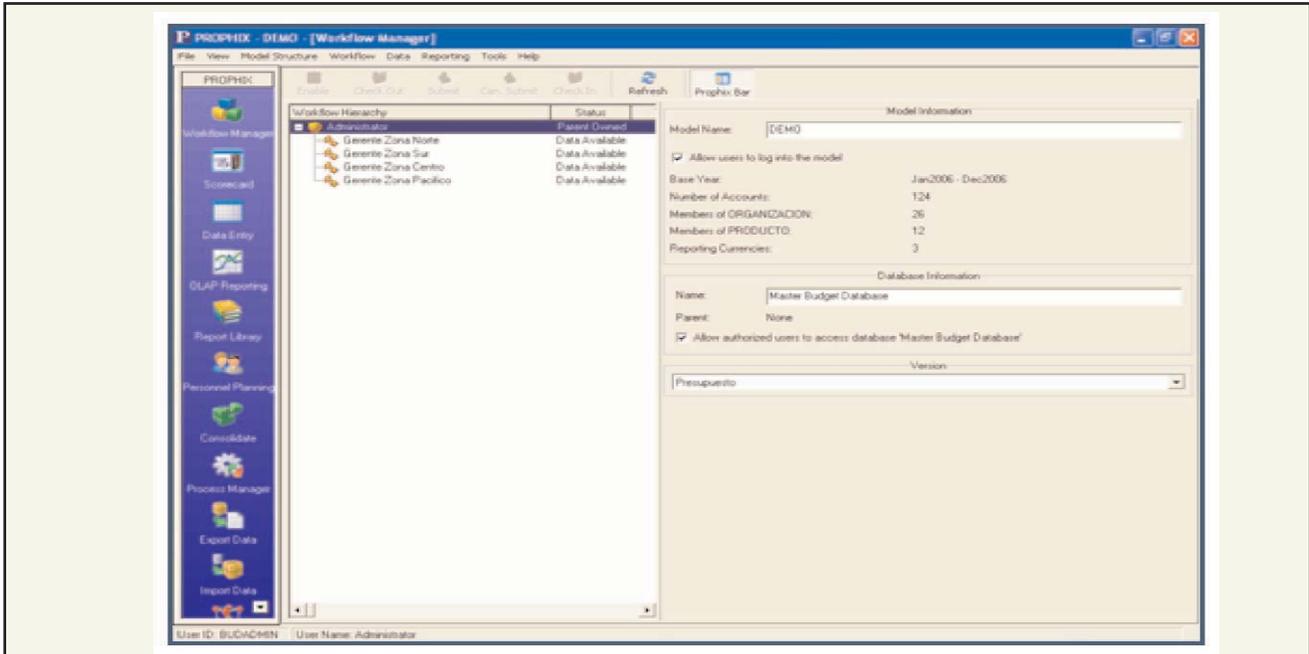
En primer lugar, es necesario adecuar el software a las necesidades y requerimientos particulares del negocio a través de la construcción de un modelo que represente la forma de trabajar de la empresa. Este modelo debe de incluir todas las variables necesarias para el cálculo del presupuesto de ventas, tanto los relativos a los supuestos macro como a los específicos. Además, deberá de contemplar las dimensiones operativas bajo las cuales se trabaja el presupuesto. Algunos ejemplos de dimensiones operativas son: zonas geográficas, clientes, segmento de mercado, líneas, marcas, productos, etc.

Posteriormente, es necesario definir los usuarios y el rol que cada uno tendrá en la elaboración del presupuesto. Para cada tarea debe haber un solo responsable eliminando así la duplicidad de las mismas y optimizando el tiempo de elaboración.

9. Usuarios y flujo de actividades

Para la administración del software se define un usuario llamado administrador del presupuesto, quien funge como coordinador y responsable de liberar la aplicación para empezar el trabajo presupuestal, cargar la información histórica y los supuestos generales antes mencionados. A continuación, se presenta la estructura de los usuarios involucrados en este breve ejemplo en la figura

FIGURA 9: USUARIOS



Como podemos apreciar, el software maneja una estructura en forma de árbol para mostrar la relación que existe entre los usuarios. De acuerdo a esta estructura, cada Director, Gerente o Jefe, elabora el presupuesto de su zona y éste es aprobado por el responsable final del presupuesto de ventas como el Director de ventas o Director comercial o bien el propio Director general.

Junto con esta estructura de usuarios, el software incorpora un flujo de actividades o "workflow" de información (figura 10). El flujo de actividades nos permite conocer el estatus en el cual se encuentra la preparación del presupuesto de cada usuario y envía avisos cuando hay cambios de estatus vía correo electrónico. Es a través de este flujo que los últimos responsables del presupuesto de ventas o sea quienes lo autorizan, solicitan cambios y revisiones del mismo a quienes lo hicieron.

FIGURA 10: FLUJO DE ACTIVIDADES

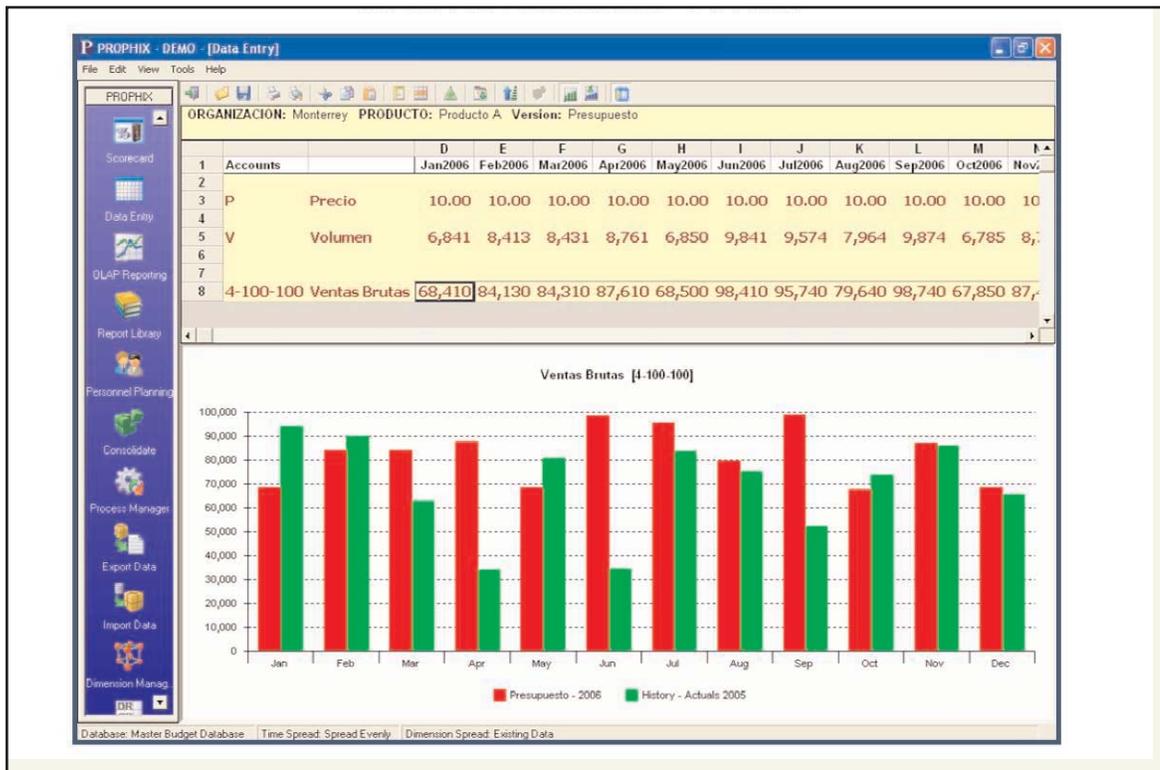


Elaboración del presupuesto

Una vez que el administrador carga la información histórica y los supuestos básicos generales, procede a liberar el presupuesto a través del flujo de actividades para que todos los usuarios puedan empezar a trabajar en él.

Cada Gerente o Jefe es responsable de capturar su presupuesto de ventas en una plantilla como la siguiente (figura 11):

FIGURA 11: PLANTILLA DE CAPTURA



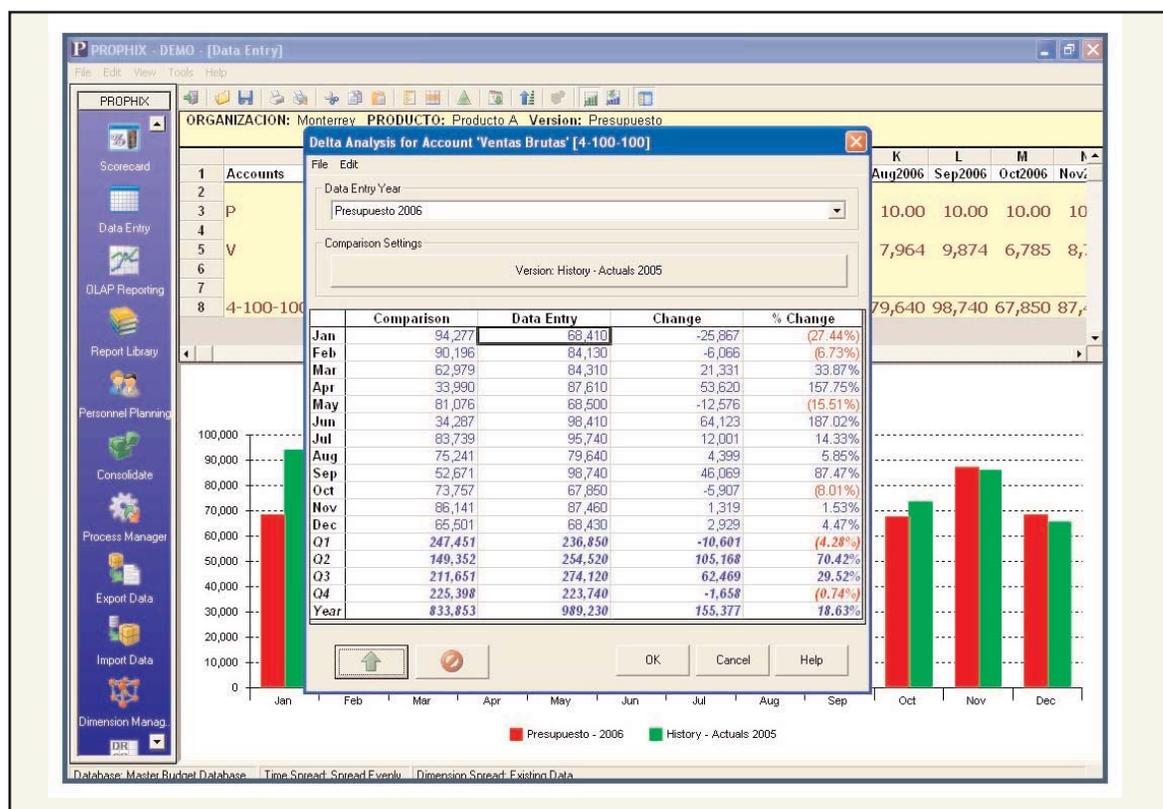
En esta pantalla se puede observar que las dimensiones bajo las cuales se elabora el presupuesto en este ejemplo son zonas geográficas y productos. La captura se hace a nivel ciudad. Las variables a capturar son volumen y precio.

Un software de este tipo le ofrece al usuario un conjunto de herramientas que le apoyan en el proceso de captura:

- o Planeación descendente ("top down budgeting"): los datos se capturan a un nivel consolidado y se distribuyen a los niveles bajos. Por ejemplo, el Gerente puede capturar un volumen total para una zona geográfica y posteriormente distribuirlo entre las ciudades que conforman la zona.
- o Captura de totales anuales o trimestrales: los datos se capturan a nivel trimestral o anual y se distribuyen a los meses de acuerdo a diversos criterios de prorrateo.

- o Apoyo gráfico: mientras se capturan los datos se pueden observar gráficas con información histórica o información de otras versiones de planeación.
- o Análisis delta: permite presupuestar de acuerdo a variaciones porcentuales o en monto con respecto a la historia o a otro escenario o sensibilidad (figura 12).
- o Pronósticos basados en tendencias históricas.

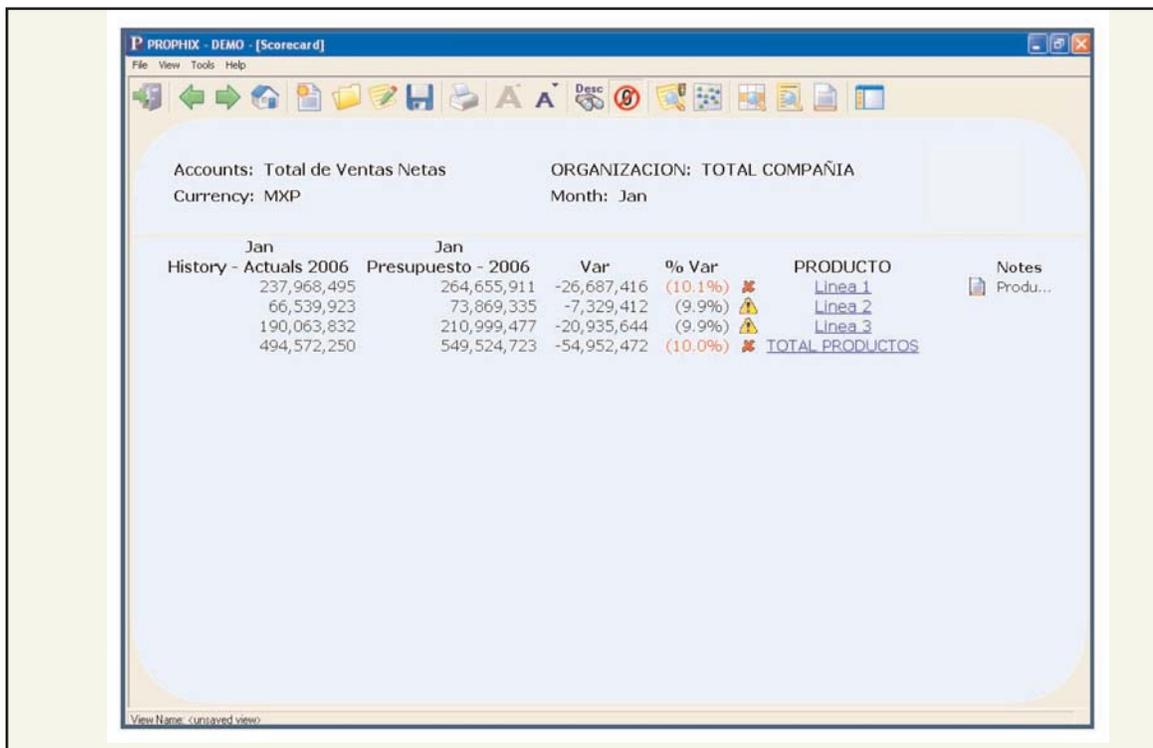
FIGURA 12: ANÁLISIS DELTA



Análisis y medidas de desempeño

Una vez que haya concluido la captura del presupuesto, cada Gerente o Jefe envía sus datos al administrador a través del flujo de actividades. Los Gerentes de ventas pueden analizar la información de ventas de su zona a través de las herramientas de análisis, reportes y gráficas del software. Una herramienta de este tipo normalmente permite construir un reporte de indicadores de desempeño o "balanced scorecard". El Director y demás usuarios que tengan los privilegios necesarios pueden llevar a cabo este análisis contemplando todas las dimensiones escogidas.

FIGURA 13: INDICADORES DE DESEMPEÑO



The screenshot shows a software interface titled "PROPHIX - DEMO [Scorecard]". It displays a comparison between actual sales for January 2006 and the budget for January 2006. The data is organized into columns for "History - Actuals 2006", "Jan Presupuesto - 2006", "Var", and "% Var". The rows represent different product lines: "Linea 1", "Linea 2", "Linea 3", and "TOTAL PRODUCTOS". The variance percentages are (10.1%), (9.9%), (9.9%), and (10.0%) respectively, all showing negative variances. The interface also includes a menu bar (File, View, Tools, Help), a toolbar with various icons, and a status bar at the bottom.

History - Actuals 2006	Jan	Jan Presupuesto - 2006	Var	% Var	PRODUCTO	Notes
237,968,495	264,655,911	264,655,911	-26,687,416	(10.1%)	Linea 1	Produ...
66,539,923	73,869,335	73,869,335	-7,329,412	(9.9%)	Linea 2	
190,063,832	210,999,477	210,999,477	-20,935,644	(9.9%)	Linea 3	
494,572,250	549,524,723	549,524,723	-54,952,472	(10.0%)	TOTAL PRODUCTOS	

Por otro lado, se tiene la posibilidad de crear diversos escenarios "que pasa si" y por supuesto trabajar sensibilidades con las ventajas inherentes.

A través del análisis multidimensional que brinda la aplicación, es posible:

- o Generar reportes comparativos de lo real contra el presupuesto (figura 13) o bien comparaciones de sensibilidades o escenarios que en el caso del presupuesto de ventas son particularmente importantes.
- o Hacer comparaciones entre ciudades, o regiones, o productos.
- o Hacer consultas mensuales, trimestrales, anuales, acumuladas a la fecha, entre otras.
- o Hacer análisis tipo "drill downs" para ver los detalles que se necesiten.

FIGURA 14: REPORTES FINANCIEROS

Q22		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Historicos 2005															
4					Linea 1	Linea 2	Linea 3	Linea 4	TOTAL PRODUCTOS						
5	TC	TOTAL COMPANIA			729,696,415.42	215,997,967.38	570,322,896.21	0.00	1,516,017,289.01						
11	BH	Región Norte			410,018,361.49	115,610,056.17	332,061,837.40	0.00	857,890,355.06						
12	MTY	Monterrey			102,980,746.24	25,538,883.18	91,604,484.70	0.00	220,124,114.12						
13	REY	Reynosa			73,604,006.41	21,365,454.00	47,742,873.27	0.00	142,712,333.68						
14	SAL	Saltillo			83,413,189.00	24,087,732.65	68,768,459.83	0.00	176,249,381.47						
15	TOR	Torresón			150,020,419.95	44,837,986.34	123,946,119.60	0.00	318,804,525.79						
16	PP	Región Pacífico			159,161,222.40	47,159,165.48	126,631,977.96	0.00	332,962,395.85						
17	COL	Colima			86,180,257.56	26,151,201.17	66,387,358.76	0.00	178,718,817.49						
18	CUL	Cuicacán			72,980,964.85	21,007,984.31	60,244,619.20	0.00	154,233,568.36						
19	RS	Región Sur			160,518,831.52	53,028,725.73	111,628,970.85	0.00	325,174,528.10						
20	MEX	México			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00						
21	MOR	Morelia			74,206,632.35	26,856,404.91	63,614,737.75	0.00	164,677,774.90						
22	OHE	Querétaro			66,310,199.16	26,172,320.92	46,014,233.10	0.00	160,496,753.20						

Una vez que quede aprobada la versión final del presupuesto, el administrador lo cierra para que nadie pueda modificarlo. No obstante, éste estará disponible para hacer análisis y consultas (figura 14).

En esta forma se van agregando los presupuestos de venta particulares para luego consolidarlos. Una vez aprobado el presupuesto de ventas se empieza el trabajo en el resto de presupuestos.

8. RECOMENDACIONES

1. Hacer un diagnóstico de la situación actual del proceso presupuestal utilizando las dimensiones que se consideren relevantes para el negocio en particular. Por supuesto, se pueden utilizar las dimensiones mencionadas en este artículo así como su representación a través de la técnica de perfilamiento.
2. Fijar metas de mejora continua de acuerdo al resultado anterior para cada una de las dimensiones. Poner el énfasis en aquellas que tengan el impacto mayor.
3. Cada año, repetir el diagnóstico y fijar metas de mejora nuevamente. Estar siempre en este modo de mejora continua del presupuesto.

4. Concebir una jerarquía de procesos presupuestales empezando con un proceso maestro o macro y derivando todos los demás procesos y/o subprocesos relacionados.
5. Enfatizar la comunicación de la Dirección a la organización acerca de las metas y objetivos estratégicos y operativos del año justo al inicio del proceso presupuestal.
6. Alinear las medidas de desempeño de tal forma que los responsables de realizarlo -el presupuesto-se sientan intrínsecamente motivados para lograr los resultados esperados.
7. Concebir el presupuesto más como un proceso estratégico-administrativo que como un proceso exclusivamente financiero.
8. Diseñar de antemano el contenido y forma de los reportes de control administrativo que se verán en las juntas de resultados mensuales. La relación entre presupuesto y control administrativo debería ser definida también, al inicio del proceso.
9. Utilizar la tecnología de informática y comunicaciones a su máximo potencial pero sin pretender que en si misma dará todas las soluciones a los problemas.
10. Enfatizar, para la elaboración del presupuesto de ventas, en la identificación y explotación de los impulsores de las mismas. Cuidarse de confundir las causas con los efectos.
11. Privilegiar la parte sustancial, de inteligencia y conocimientos del negocio, sobre la parte mecánica del presupuesto de ventas.
12. Con base precisamente en la inteligencia y los conocimientos, desarrollar escenarios y sensibilidades en las ventas probables para decidir el presupuesto definitivo.
13. Educar a la organización acerca de la naturaleza y contenido de un presupuesto integral.
14. Mantener una supervisión estrecha durante todo el proceso de elaboración del presupuesto.

9. REFERENCIAS

1. DOBBS, R., Pohl, H. y Wolf, F., "Toward a leaner finance department", McKinsey on Finance, Perspectives on Corporate Finance and Strategy, No 19, Spring 2006.
2. SIMONS, R., Levers of Control, Harvard Business School Press, 1995, capítulos 3, 6 y
3. JENSEN, Michael, C., "Paying people to lie: the truth about the budgeting process", European Financial Management, Vol. IX, No 3, 2003.
4. CVITKOVIC, Emilio, Competition: Form, Facts and Fiction, Palgrave Macmillan, 1992.
5. RASMUSSEN, N. H., Eichorn, C. J., Barak, C. S., y Prince, T., Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting, John Wiley & Sons, Inc., 2003, capítulo 7.
6. SHIELDS, J.F. y Shields, M.D., "Revenue drivers: reviewing and extending the accounting literature" en Epstein, M.J. y Lee, J.Y., Advances in Management Accounting, Vol. 14, Elsevier JAI, 2005.

10. BIBLIOGRAFÍA

- CFO Research Services and Prophix Software, Budgeting and Planning at Midsize Companies, CFO Publishing, 2004.
- COLLINS, Jim y Porras, Jerry I., Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Collins Publishers, 2002.
- CVITKOVIC, Emilio, Competition: Forma, Facts and Fiction, Palgrave Macmillan, 1992.
- DEAL, Terrence E., Kennedy Allan A., Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley Publishing, 1982.
- DOBBS, R., Pohl, H. y Wolf, F., "Toward a leaner finance department", McKinsey on Finance, Perspectives on Corporate Finance and Strategy, No 19, Spring 2006. Simons, R., Levers of Control, Harvard Business School Press, 1995.
- DRUCKER, Peter F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Collins Publishers, 1985.
- DRUCKER, Peter F., Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins Publishers, 1999.
- ECCLES, Robert G., Noria, Mitin, Berkley, James D., Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management, Harvard Business School Press, 1992.
- HOPE, Jeremy, Fraser, Robin, Beyond Budgeting, Harvard Business School Press, 2003.
- JENSEN, Michael, C., "Paying people to lie: the truth about the budgeting process", European Financial Management, Vol. IX, No 3, 2003.
- KAPLAN, Robert S. y Norton, David P., Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard University School Press, 1996.
- MAGRETTA, Joan, Qué es el Management, Empresa Activa, 2003.
- RACHLIN, Robert, Total Business Budgeting, 2a. Edición, John Wiley and Sons, 1999.
- RACHLIN, Robert, Editor, Handbook of Budgeting, 4a. Edición, John Wiley and Sons, 1999.
- RASMUSSEN, Nils H., Eichorn, Christopher J., Barak, Corey S., Prince, Toby, Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- ROBERTS, John, The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth, Oxford University Press, 2004.
- Shields, J.F. y Shields, M.D., "Revenue drivers: reviewing and extending the accounting literature" en Epstein, M.J. y Lee, J.Y., Advances in Management Accounting, Vol. 14, Elsevier JAI, 2005.
- Simons, Robert, Levers of Control, Harvard Business School Press, 1995.
- 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
DIRECTOR GENERAL
PERSYS CONSULTORES, S.C.
e-mail: erodriguez@persys.com.mx