

Otoño es tiempo de presupuestar

Otoño es tiempo de lluvias y de la caída de la hoja. Es tiempo de castañas, calabazas y setas. Es tiempo de vendimia. Y es tiempo de presupuestar. ¿Has empezado ya a presupuestar?

Acabamos de cerrar octubre. A algunos aún le queda aún la campaña de Navidad, pero la mayoría, a estas alturas del año, ya tenemos "todo el pescado vendido". Estamos ya "en los minutos de la basura". Y hay que empezar a planificar el próximo ejercicio.

· **¿Por qué presupuestar?**

Es frecuente hacer el símil entre dirigir una empresa y conducir un coche. De hecho, dicen que el término "management", que aquí hemos importado de EEUU, viene de la palabra latina "maneggiare" -manejar-, que en Hispanoamérica se usa por "conducir". Así, si dirigir es conducir, un presupuesto es el plan de ruta. ¿Harías un viaje sin saber a dónde vas? Yo no digo que quizás por placer no apetezca de vez en cuando, pero aquí estamos hablando de dinero.

Hace años gestionar un negocio era mucho más fácil que ahora. Con una economía creciendo a cifras del 7% y el 8%, las empresas funcionaban solas. ¿Quién no ha hecho un presupuesto multiplicando las cuentas de resultado del año anterior x 1,05 o x 1,10? Era como ir en una balsa por un canal. Si no te movías mucho, no te hundías. Pero ahora las cosas son diferentes. Ahora estamos en medio de un estanque, en calma chicha, pero con las aguas reduciéndose bajo nuestra balsa. En esta situación, hemos de poner rumbo a un puerto e ir a él. Hemos de "dirigir" nuestra balsa a un objetivo. Hemos de planificar el viaje. Hemos de presupuestar.

· **¿Por qué no se presupuesta?**

A continuación, los argumentos que más frecuentemente he oído para no presupuestar. ¿En qué grupo estás tú?

· "Es que no sé lo que va a pasar" Claro, pues precisamente por eso. Hacer un presupuesto supone plantear un objetivo y su consecución. Su rumbo. Para ello, es lógico que se prevean razonablemente las circunstancias que puedan ocurrir, y también es razonable pensar que puedan ocurrir circunstancias no previstas. Pero fijado el objetivo y sabiendo dónde estás en cualquier momento, se trata de corregir el rumbo hacia el objetivo establecido. Si no, estas a merced de las circunstancias. Y, recuerda, ya no estás en un canal.

· "¿Para qué? Si luego el presupuesto no se cumple nunca". En realidad, raro si se cumplen. Una vez me dijeron que los presupuestos están hechos para no cumplirse. Y casi mejor. Que no sean una limitación. Desde la fijación de objetivos y la planificación de medios a lo que ocurra después a lo largo de un ejercicio pueden pasar muchas cosas. Algunas negativas, que hay que evitar o corregir, pero otras positivas, que habrá que aprovechar. Ahora salgamos a mar abierto: si quiero ir de Barcelona a Valencia y preveo hacer escala en Castellón pero encuentro vientos y

corrientes a favor, a lo mejor puedo llegar hasta Valencia sin escalas. Y, si me desvían de mi ruta y me encuentro a mitad de camino entre Castellón y Mallorca ¿Dónde voy? Quizás mejor a Mallorca.

· "En mi sector no se pueden hacer presupuestos". Sí. Se puede. En todos los sectores se puede. Creo que el sector que debe ser más difícil para presupuestar debe ser el de seguros, en el que las compañías tienen que estimar el coste de sucesos probables. Y yo lo he hecho, así que se puede.

· "No tengo información para hacer el presupuesto". Mala señal. Si no tienes datos que te sirvan para hacer el presupuesto, ¿tienes datos para gestionar la empresa? ¿Cómo sabes si vas bien o vas mal? Hay empresarios que miran el resultado de la empresa como si fuera un décimo de lotería. A lo mejor sí que los tienes pero no lo sabes. A malas, la misma cuenta de resultados. Claro, que hay que trabajarla un poquito para que tenga un formato adecuado al presupuesto y usar otras variables no contables, pero puede ser un punto de partida. Menos es nada.

Un café antes de presupuestar

La mayoría de empresas empiezan a presupuestar poniendo una cifra en la línea de ingresos. Otras empiezan por las líneas de gastos. Sin embargo, antes de empezar a escribir números hay que hacer algo muy importante. Hay que hacer un buen café, y empezar a pensar ...

... ¿Estoy satisfecho con los resultados de mi compañía? ¿Dónde podría mejorar? ¿En los ingresos? ¿En el margen? ¿En los costes fijos? ¿Podría mejorar mi resultado financiero?

... ¿Y qué objetivos planteo para mi empresa en el futuro? ¿Crecer? ¿Mejorar el margen? ¿Aumentando precios o reduciendo consumo? ¿Bajar costes? ¿Mejorar mi liquidez y mi resultado financiero? ¿Cómo? ¿Voy a abrir nuevas líneas de negocio o reducir algunas? ¿Voy a ampliar o a retirarme de algún mercado? ...

... Quiero, pero ¿puedo? ¿Qué va a hacer mi mercado? ¿Y mis competidores? ¿Qué margen de actuación tengo?

... pensar en el objetivo a conseguir, y en cómo conseguirlo. Este es el primer punto a definir antes de empezar a escribir el primer número.

Aprovechando que tenemos el café en la mesa, vamos a ver algunos consejos para determinar los objetivos que han de marcar los presupuestos.

· Tómate el café con calma. ¿Para cuándo me planteo el objetivo? ¿Para un año? No. Para cuando pueda conseguirse. Lo importante es el objetivo, no el plazo (depende, claro). El ejercicio sólo es una fracción convencional de tiempo, así que no te sientas constreñido por el tiempo. De hecho, lo mejor es plantear un objetivo a medio plazo y varias etapas para conseguirlo. Establecer la duración y la secuencia de cada etapa desde mi estado actual. Y donde corte en 12 meses, ese será el objetivo para el próximo ejercicio.

- Un café que te puedas pagar. Un objetivo alcanzable. Cuenta con el estado actual de la empresa, con sus posibilidades y las del mercado. Que pueda ser un objetivo a largo plazo no quiere decir que sea un desiderátum, un "wishful thinking", una "carta a los Reyes Magos". Cuando diseñes tu objetivo prueba a jugar a la "palabra tabú". Intenta no decir "quiero que" o "tengo que" para conseguir objetivos realistas.

- Café para todos. Invita a los responsables de todos tus departamentos e implícalos en la decisión. Diseña con ellos las etapas, la estrategia, y convierte cada paso en un objetivo a alcanzar. Interioriza el objetivo común y sus objetivos particulares en toda tu organización y alinéala con la estrategia.

- Pero hacedlo entre todos. Obtén de tus responsables y del resto de la organización su compromiso en la consecución del objetivo. Y vincula la remuneración de tu organización con la consecución de la parte de objetivo que le corresponde.

Ahora, ¿ya lo tienes? Pues ya puedes ponerte en contacto conmigo para hacer el presupuesto. Te invito a un café.

Los "otros presupuestos"

Normalmente, por "presupuestos" entendemos la previsión de la cuenta de resultados. Pero el presupuesto es la planificación económica de la consecución de los objetivos de la compañía, y esos objetivos pueden ser más que los puramente de ingresos y gastos. Por tanto también son necesarios otros estados presupuestarios que permitan la fijación y control de esos otros objetivos. Son los "otros presupuestos".

Quien haya visitado mi página web (www.rdaconsultoria.es) se habrá podido dar cuenta de que, al menos para mí, es tan importante la gestión financiera como la del propio negocio. En mi opinión, esto debe ser así porque hoy en día las empresas tienen más problemas derivados del manejo de la tesorería y la gestión de cobros y pagos que con la gestión de ventas y compras, el recurso más escaso para la operativa de una empresa es el financiero, y el resultado financiero muchas veces "se come" el beneficio operativo, más aún si a los intereses añadimos los gastos bancarios.

Por eso hay que considerar que entre los objetivos que se pueda proponer una empresa pueden haber algunos de carácter estrictamente financiero, como la reestructuración de su deuda y la reducción de su dependencia financiera, la minoración de los gastos bancarios y los intereses financieros, o la mejora de la financiación automática a través de la gestión de cobros y pagos. U otros, que no siendo estrictamente financieros, puedan tener implicaciones financieras que conviene tener en cuenta, como las posibilidades de financiación de operaciones de

inversión o procesos de desinversión o reestructuración, o las mayores necesidades operativas de fondos derivadas del crecimiento.

Por eso también hay que realizar un presupuesto de tesorería. Con el presupuesto de tesorería se puede:

- Fijar objetivos de naturaleza financiera.
- Prever las necesidades financieras de objetivos económicos y de inversión.
- Anticipar desviaciones financieras que podrían poner en riesgo la liquidez de la empresa.

Pero una planificación financiera completa no puede olvidar el patrimonio de la empresa ¿La composición del patrimonio es la correcta? ¿La capitalización es suficiente o excedentaria? ¿La estructura de la deuda es la adecuada? ¿Estoy obteniendo un buen rendimiento de la inversión? ¿Y una buena rentabilidad del capital? ¿Cómo le van a afectar las medidas que tome, o si no tomo ninguna? ¿Qué imagen va a ofrecer mi empresa de solidez, solvencia o liquidez? El patrimonio de la empresa constituye todo un conjunto de elementos que también hay que gestionar y, por tanto, sobre los que se pueden establecer objetivos que incluir en un presupuesto.

Por este motivo, el presupuesto habría de incluir también balances previsionales y valores de objetivos de los ratios que relacionen sus masas patrimoniales. Con los balances previsionales se puede:

- Fijar objetivos de gestión del patrimonio.
- Estimar las consecuencias sobre el patrimonio de decisiones sobre otras variables para conseguir otros objetivos.
- Controlar el equilibrio patrimonial y la salud financiera de la empresa.

En resumen, el presupuesto completo de la empresa debe contemplar objetivos en los tres planos de gestión posible, con los estados previsionales acordes a ellos:

- Objetivos de resultados: Presupuesto económico. Cuentas de resultados previsionales.
- Objetivos financieros: Presupuesto de tesorería. Estado de flujos de efectivo previsionales.
- Objetivos de patrimonio: Presupuesto patrimonial. Balances y ratios previsionales.

Rafael Delgado Abad

RDA Consultoría de Gestión