

Planeamiento y Control Presupuestario – UBA - Caso La Sensible

La empresa está cerrando el ejercicio 2013 y comenzando la discusión del presupuesto 2014

El negocio facturará en 2013 unos 550 millones de pesos, con una dotación de unas 100 personas

La estructura gerencial incluye varias áreas: Comercial, Operaciones, Administración, Finanzas, Recursos Humanos y Compras

Cada sector tiene sus propios objetivos y los pone en juego en la negociación presupuestaria. Los objetivos individuales y de la gerencia son “sagrados”

Los estados contables básicos proyectados al 31 de dic 2013 junto a información económico – financiera de la empresa se presentan a continuación

El accionista ha establecido un objetivo de 30% de margen EBITDA y dividendos en efectivo por 70.000 pesos

El objetivo del trabajo es la confección del plan 2014 propugnando el fair play entre las áreas y generando el mejor resultado posible manteniendo la camaradería y el trabajo en equipo.

Cada equipo de trabajo tiene un gerente a cargo cuya función es la coordinación y la interrelación con los otros equipos.

Cada equipo analizará los datos, primero de su propia área y luego los de la empresa en su conjunto

EERR año 2013	En pesos	Estado de Situación Patrimonial		Cash Flow	En pesos
Ventas Brutas	550.000	Al 31/12/13		EBITDA	150.350
Ingresos brutos	(5.500)		En pesos	Var capital de trabajo	(3.637)
Ventas Netas	544.500	Caja	3.000	Impuesto a las ganancias	(27.105)
Costos variables	(250.000)	Capital de trabajo	36.373	Flujos de las operaciones	119.608
Contribución Marginal	294.500	Activo fijo	600.000	Capex	(60.000)
Costos fijos	(105.500)	Activos netos	639.373	Free Cash flow	59.608
Margen bruto	189.000	Deuda	-	Dividendos	(60.000)
Gastos	(38.650)	PN	639.373	Flujo de fondos neto	(392)
EBITDA	150.350		639.373		
Amortizaciones	-				
EBIT	150.350				
Impuesto a las ganancias	(27.105)				
Resultado neto	123.245				

Apertura de gastos	Otros	Personal	Total	Dotación
Comercial	8.800	11.000	19.800	13
Operaciones	750	2.500	3.250	3
RRHH	1.020	3.400	4.420	4
Administración	780	2.600	3.380	3
Compras	990	3.300	4.290	4
Finanzas	810	2.700	3.510	3
Total	13.150	25.500	38.650	30
Mano de obra de producción		45.500		70
				100

Las compras se estiman en 330 mil pesos al año (costos variables más fijos más otros gastos)

La empresa utiliza Precio Promedio Ponderado para valuar sus stocks

La apertura del costo variable es la siguiente

Costo variable	\$/u
Materias primas	25
Energía	20
Otros	5
	50
Materias primas	
kgs/u	10
\$/kgs	2,5

No hay stock de productos en proceso

Gerencia Comercial

Objetivo: Market share mayor o igual al 50% actual maximizando precio sosteniendo el riesgo crediticio bajo control

Alternativas de volumen del mercado y precio más probables:

- Pesimista: caída de 10% en volumen y 2 dólares menos por unidad por causa de la fuerte competencia en un mercado a la baja.
- Probable: igual volumen que 2013 y 1 dólar menos de precio
- Optimista: 10% de volumen adicional e igual precio que 2013

Sería posible captar ventas adicionales en cada escenario aumentando 10 días en la calle por sobre los 30 días actuales

Gastos: 1% sobre ventas brutas en gastos de promoción y publicidad asegura la imagen de marca actual. Los efectos de un recorte o aumento no impactan en el corto plazo en las ventas.

Gerencia de Operaciones

Objetivo: Maximización de la eficiencia productiva sosteniendo la calidad de producto como una ventaja competitiva

Sería posible mejorar la calidad del producto utilizando una mezcla que tiene un costo por kg 5% superior a la utilizada hasta hoy. Los competidores utilizan aproximadamente 1 kg por unidad menos que la empresa. El consumidor no nota la diferencia según el área comercial.

La productividad de la competencia, medida en unidades por persona / año es 15% superior la nuestra, básicamente por disponer de una tecnología más eficiente en el área de terminado de la planta. Sería posible alcanzar la productividad de la empresa a niveles de los competidores

invirtiendo unos 50.000 pesos. La inversión permitiría además reducir 5% los costos en mantenimiento

Dado que por la alta demanda de los últimos meses se han producido algunos quiebres de stock de producto, la gerencia propondrá aumentar a 40 días de consumo la existencia de terminados

Gerencia de Compras

Objetivo: minimización del costo de insumos.

Sería posible reducir 1% el costo variable a través de la reducción a 30 los días de pago a proveedores. Hoy los proveedores cobran en promedio a 60 días

Gerencia de Recursos Humanos

Objetivo: Minimización del conflicto laboral asegurando la planta en marcha y la paz social.

Sería posible aquietar las posibilidades de un plan de acción sindical a través de un incremento de 10% de los haberes del personal de planta

Gerencia de Finanzas

Objetivo: Maximización del retorno para el accionista

La empresa tiene por política no tomar deuda financiera

Los competidores tienen un nivel de deuda / activos (a valor de mercado) de 20%

Se estima que La Sensible tendría un valor de mercado 2,4 veces al valor contable. Ese ratio en los competidores promedia 4 veces

Gerencia de Administración

Objetivo: Mantenimiento de los activos la empresa evitando riesgos de pérdidas y fraudes, asegurando la correcta medición de los resultados

El sector es quien arbitra en la negociación presupuestaria y aporta el modelo de cálculo del presupuesto así como la información real del ejercicio en curso