

Planeamiento y control presupuestario



Presupuesto

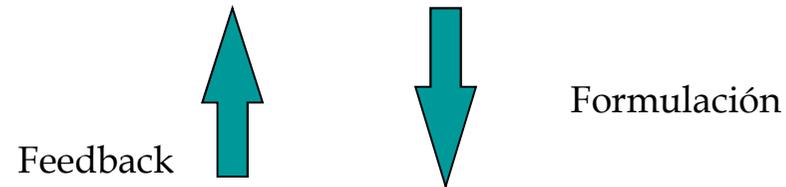
2° Cuatrimestre 2019

M.Ramos Mejía MATERIAL DIDACTICO Derechos reservados Prohibida su reproducción total o parcial

Proceso de Planeamiento Estratégico

Planificación
estratégica

Business
Plan



Presupuesto anual – Características

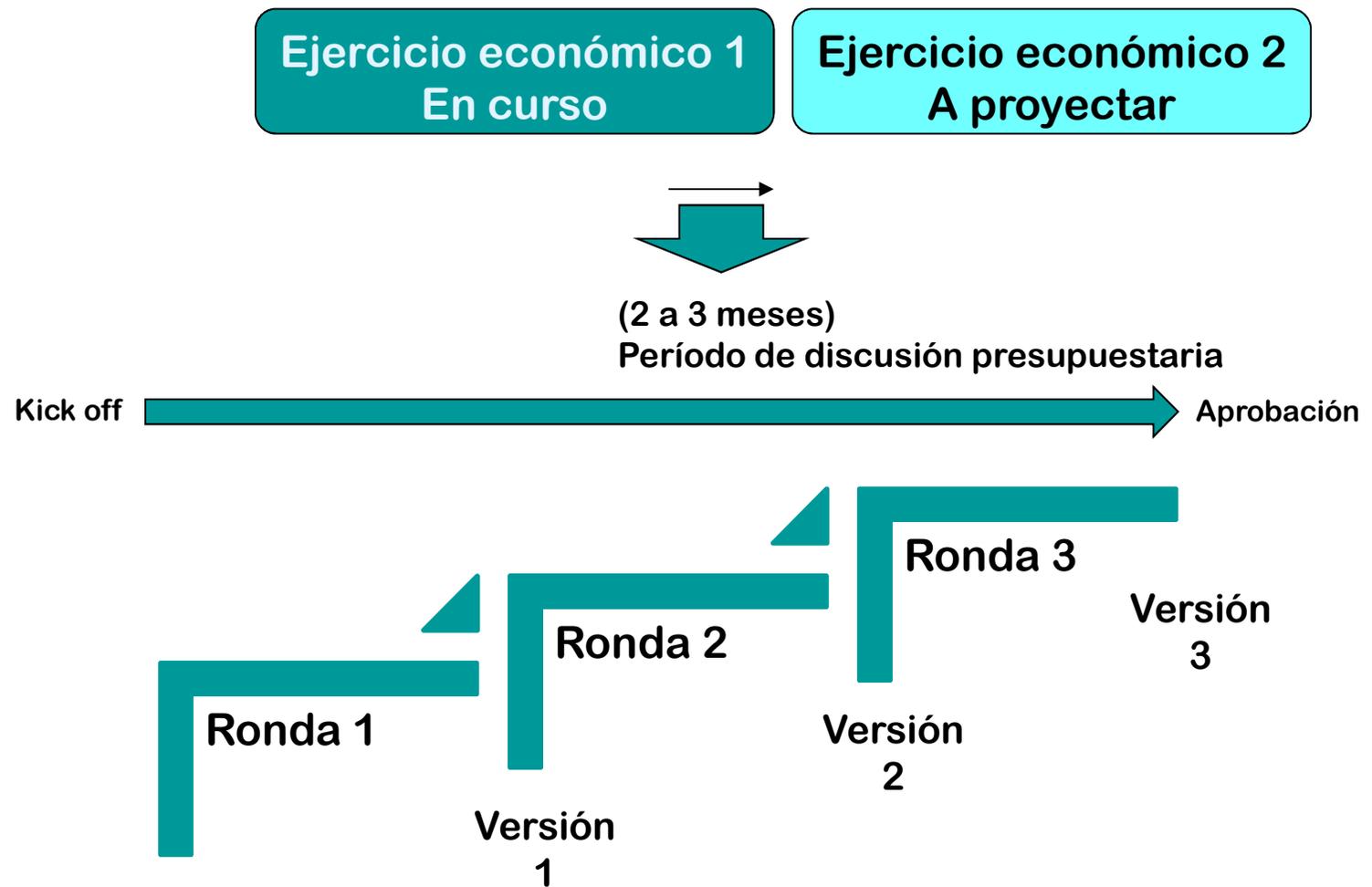
- El Plan Estratégico pone foco en el largo plazo y las políticas estables
- El Presupuesto, aún tomando algunas definiciones macro, **se focaliza en el corto plazo y la administración de recursos de la coyuntura**
- Es también el ámbito para la **discusión y negociación de los objetivos de las áreas funcionales** de la empresa
- De las características de la negociación dependerá la calidad del plan, del control presupuestario y cómo se administrarán los premios y castigos según el grado de cumplimiento de los objetivos

La discusión de la coyuntura puede alterar planes previamente definidos

Presupuesto anual

- Es un procedimiento administrativo liderado en principio por el área de Administración, árbitro del proceso de negociación
- Requiere elaborar un cronograma, aportar recursos (incluido tiempo), definir secuencia de reuniones y autorizaciones
- Implica la fijación de metas concretas (tanto agregadas como detalladas) para todos los niveles de la empresa de cada uno de los indicadores clave del negocio (kpi's) para medir la performance
- Requiere algunos datos “dados” o definidos, sin discusión para la coyuntura, usualmente contenidos en el business plan (Top-Down) y otros a definir y negociar (Bottom-Up)
- El resultado del proceso es el Plan Anual **aprobado y comprometido con la Dirección**
- Implica la elaboración de estados contables pro forma o proyectados:
 - EERR Proyectado = Presupuesto Económico
 - Cash Flow Proyectado – Presupuesto Financiero
 - Balance Proyectado

Presupuesto anual

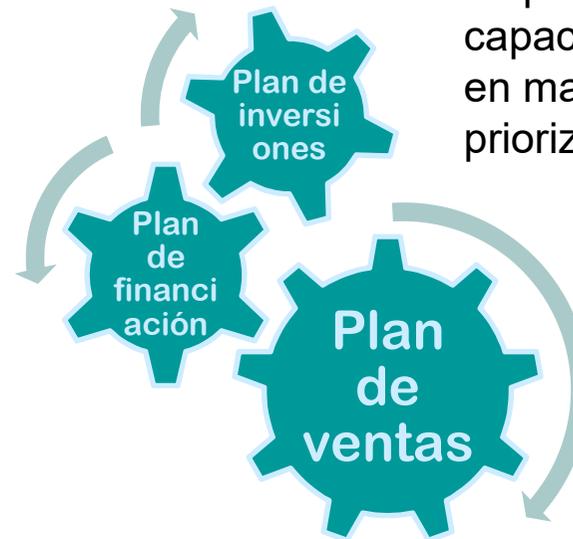


Proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas y aprobación final

Presupuesto anual – Insumos básicos

- Estado de situación patrimonial al inicio
- Metas Top – Down (alto nivel, de largo plazo, input accionista)
- Un modelo de proyección Ec/Finan a imagen y semejanza del sistema contable utilizado
- 3 Presupuestos por áreas básicas

Refleja el origen de los fondos necesarios extra empresa (estructura de financiación) y política de dividendos

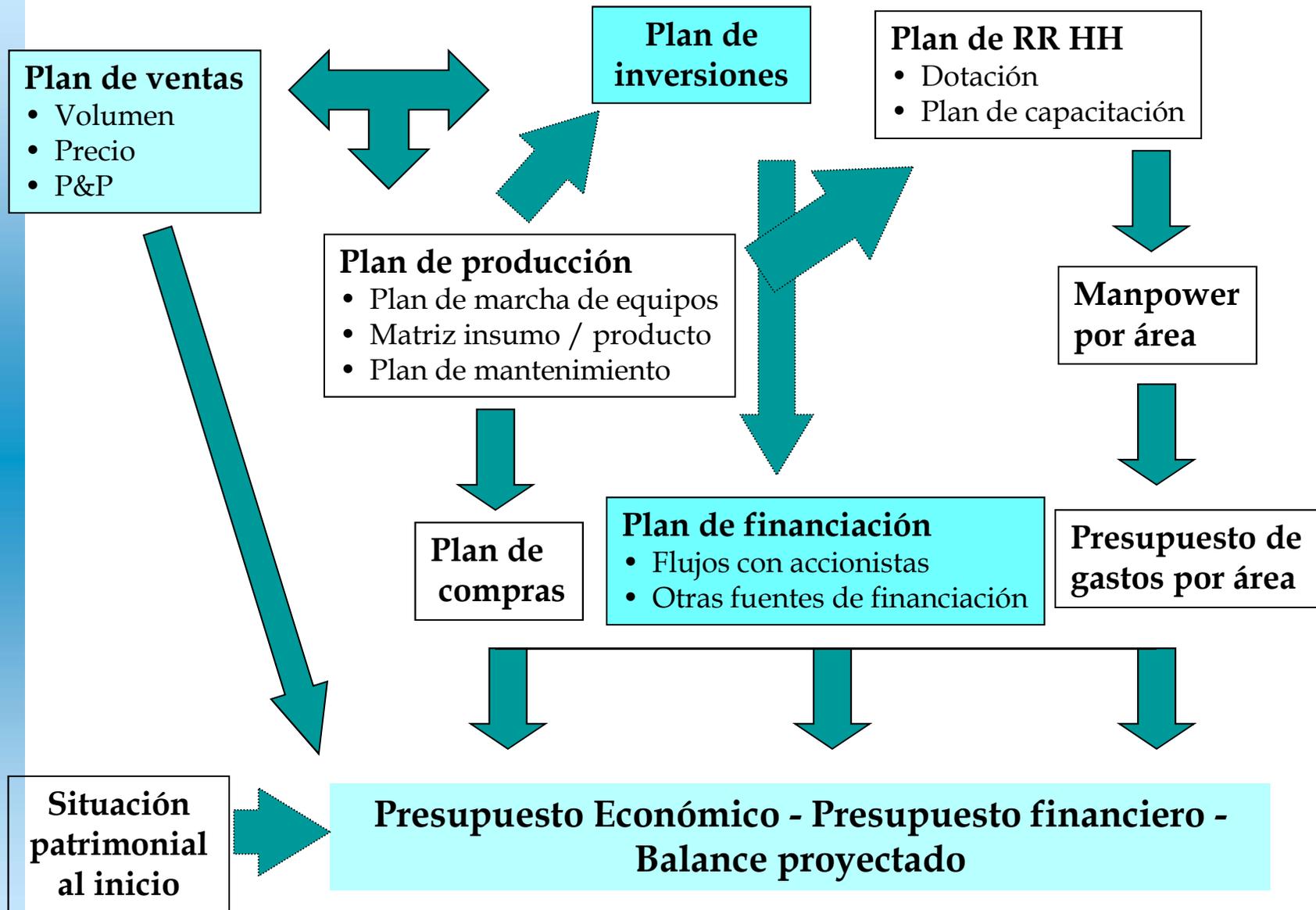


Refleja los planes de ampliación de la capacidad productiva en marcha priorizados

Refleja la demanda esperada y su valorización
Determina el nivel de actividad de la empresa para el año

La discusión de la coyuntura puede alterar planes previamente definidos

Presupuesto anual - secuencia completa



Presupuesto anual – ¿cómo discutir las metas?

- Objetivos definidos como desafiantes: difíciles pero no imposibles
- Presupuesto “base cero” vs Presupuesto Incremental
- Rolling Forecast: herramienta del presupuesto incremental para el armado de la base de comparación
- Las metas Top Down para eliminar de la discusión (y asumir sus efectos secundarios...)

Comparativa presupuestaria

Estado de Resultados	Real Año 0		Presup año 1		Dif Pre vs Real	
	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas	189,0	100%	200,0	100%	11,0	6%
Costo variable	(72,0)	-38%	(90,0)	-45%	(18,0)	25%
Contribución marginal	117,0	62%	110,0	55%	(7,0)	-6%
Costos fijos	(51,0)	-27%	(50,0)	-25%	1,0	-2%
Margen bruto	66,0	35%	60,0	30%	(6,0)	-9%
Gastos operativos	(19,0)	-10%	(20,0)	-10%	(1,0)	5%
EBITDA	47,0	25%	40,0	20%	(7,0)	-15%
Amortizaciones	(7,6)	-4%	(7,8)	-4%	(0,2)	3%
EBIT	39,4	21%	32,2	16%	(7,2)	-18%
Imp a las gcias	(13,8)	-7%	(11,3)	-6%	2,5	-18%
NOPAT	25,6	14%	20,9	10%	(4,7)	-18%

Estado de situación Patrimonial

	Inicio		Presup		Dif Pre vs Real	
	\$	%	\$	%	\$	%
Caja	10,0	9%	20,4	17%	10,4	104%
Capital de trabajo	20,0	18%	21,9	18%	1,9	9%
Bs de Uso	80,0	73%	80,2	65%	0,2	0%
Total activos	110,0		122,5		12,5	11%

Cash Flow

	Real 0	Pres 1	Dif Pre vs Real	
	\$	\$	\$	%
EBITDA	47,0	40,0	(7,0)	-15%
Var capital de trabajo	(1,0)	(1,9)	(0,9)	90%
Imp. A las ganancias	(13,8)	(11,3)	2,5	-18%
Capex	(6,0)	(8,0)	(2,0)	33%
Free Cash Flow	26,2	18,8	(7,4)	-28%
Dividendos	(10,2)	(8,4)	1,8	-18%
Flujo de fondos neto	16,0	10,4	(5,6)	-35%

Estado de evolución del P. Neto

	Real 0	Pres 1	Dif Pre vs Real	
	\$	\$	\$	%
Saldo inicial	94,6	110,0	15,4	16%
Resultado del ejercicio	25,6	20,9	(4,7)	-18%
Dividendos	(10,2)	(8,4)	1,8	-18%
Saldo final	110,0	122,5	12,5	11%