

PRESUPUESTOS FLEXIBLES EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Elaborar un presupuesto de gestión es una de las actividades de mayor relevancia en la dirección de una empresa ya que supone reflejar cuantitativamente los objetivos de la organización para un periodo concreto, generalmente un año, y disponer de una herramienta que permita controlar las acciones llevadas a cabo desde un punto de vista económico.

De la definición del mismo puede depender la asignación de recursos y el establecimiento de los planes de acción de las diferentes áreas, por lo tanto, su elaboración no debe quedarse en un documento escrito sino que debe implicar un control del mismo que identifique las desviaciones y analice sus causas.

Tradicionalmente, y siguiendo la filosofía de toda empresa de optimización de recursos y obtención de beneficios, los presupuestos se han elaborado buscando un crecimiento empresarial que generalmente venía dado por un incremento en los volúmenes de facturación. Dicho crecimiento de la actividad se calculaba en función del análisis de tendencias de ejercicios anteriores, del comportamiento de la demanda, de los cambios en el producto y/o en el mercado, de cambios en la política de ventas, etc.

Además, tal y como apunta Ignasi Vidal I Díez en su libro *“La previsión de ventas. Métodos y Herramientas prácticas para departamentos comerciales”* (Fundación Confemetal 2003), para maximizar dichas previsiones era necesario, entre otros aspectos, realizar un análisis numérico del entorno y de la propia realidad de la empresa de manera que las decisiones pudieran tomarse en base a datos estadísticos que ayudaran a entender mucho mejor el futuro.

A día de hoy sin embargo, las empresas tienen que atenerse al comportamiento de un entorno de incertidumbre, lo cual implica que la elaboración de previsiones es una labor más complicada donde hay además una alta probabilidad de desvío.

Si, como ya se ha apuntado, en un entorno de certidumbre los presupuestos dependen de variables conocidas por la empresa tales como el establecimiento de objetivos comerciales, la definición de políticas empresariales, la adaptación de las estrategias, la calidad del producto, los canales de distribución o las campañas publicitarias elaboradas, en un entorno de incertidumbre como el actual se depende de variables que antes no afectaban y sobre las cuales la empresa tiene poco poder de influencia como son el comportamiento de la economía, los ingresos medios per cápita de los consumidores, las políticas del Gobierno, etc.

El hecho de que los factores de mayor relevancia para el cumplimiento de los objetivos marcados en el presupuesto sean externos y además poco influenciados por las políticas empresariales, deja a la empresa en una situación con poco margen de maniobra, no pudiendo utilizar los datos históricos para tal fin y viéndose obligada a elaborar sus previsiones en base a factores que hasta ahora no se analizaban.

En tiempos de incertidumbre, ¿qué hacer para minimizar las desviaciones entre el presupuesto elaborado y la realidad de la actividad?

En primer lugar, a la hora de elaborar los presupuestos será necesario **cambiar el horizonte temporal**. En este sentido, si tradicionalmente se ha considerado que el horizonte temporal más adecuado era de un año, en tiempos de incertidumbre es preciso replantearse la conveniencia de trabajar con vista a periodos más cortos, los cuales pueden variar según las necesidades de la empresa en cuestión. En cualquier caso, elaborar presupuestos a más corto plazo (de tres a seis meses) puede ser una buena alternativa ya que permite abarcar un periodo de tiempo lo suficientemente significativo como para poder implantar planes de acción a corto plazo y obtener unos resultados con los que poder evaluar el rumbo que sigue la actividad, al tiempo que no deja un periodo demasiado largo como para que se produzcan desviaciones difíciles de corregir en el periodo siguiente.

Por otra parte, para evitar sorpresas es conveniente **analizar la estructura de costes de la empresa y ajustarla** al máximo para que pueda ser sostenible si las previsiones de ventas no se cumplen. En este sentido, es conveniente realizar una labor de reflexión en la que se analicen todas y cada una de las partidas de gasto que, de manera indirecta a la actividad, se asumen en la empresa realizando un esfuerzo por identificar aquellas de las que se podría prescindir o minimizar.

En relación a la estructura de costes, y analizando en este caso los costes directos, resulta igualmente conveniente adaptar la estructura a una **estructura de costes directos variables**, es decir, a una estructura en la que la mayor parte de los mismos dependan del volumen de actividad. De esta manera se evitará tener que incurrir en gastos innecesarios si el nivel de actividad no lo requiere pudiendo así ajustarse a la realidad del entorno y favorecer la competitividad y/o supervivencia de la empresa.

Por último, es preciso remarcar que nada de lo mencionado anteriormente será válido si no se realiza una labor periódica y exhaustiva de **control de resultados y reajuste presupuestario**.

La importancia del presupuesto financiero

Lo expuesto anteriormente hace referencia a los presupuestos económicos de una empresa. No obstante, no se debe olvidar que, tan importante como el presupuesto económico es el presupuesto financiero o plan de tesorería. Y es que hoy en día uno de los problemas que más afectan a las empresas es el de la falta de liquidez motivada, entre otros aspectos, por desfases temporales entre cobros y pagos, por el volumen creciente de impagos a los que cada vez con mayor frecuencia hay que hacer frente o por la dificultad de acceso a fuentes de financiación.

Mediante la elaboración de dicho presupuesto la empresa puede tener un mayor control de los recursos, anticipar y minimizar las tensiones de tesorería que puedan surgir, detectar necesidades de financiación, establecer políticas económicas, tomar decisiones que permitan optimizar los excedentes, etc. Y como de poco sirve tener altos volúmenes de actividad si se puede llegar a una situación en la que no es posible hacer frente a las obligaciones de pago, en escenarios de incertidumbre económica se recomienda más que nunca elaborar y controlar planes de tesorería a corto plazo, a poder ser mensualizados.

Realizar esta labor implica un importante esfuerzo por parte de la organización pero es preciso ser consciente de que puede ser esta la mejor vía para garantizar la viabilidad económica de la empresa.