Caso 4 "La empresa cartonera"

Una empresa que se dedica a la fabricación de cajas de cartón, realiza por primera vez un presupuesto para pronosticar y controlar sus operaciones del próximo año. El director financiero que encabeza este proyecto solicitó a los jefes de departamento información detallada y precisa de todo lo que involucra sus áreas; su solicitud requiere de manera descriptiva, no limitativa, lo siguiente:

DEPARTAMENTO DE VENTAS
Ventas pronosticadas de cajas de cartón estándar sin impresión
Ventas pronosticadas de cajas de cartón estándar con impresión
Ventas pronosticadas de cajas de cartón de medidas especiales
Sueldos de vendedores
Comisiones
Viáticos
Estudios de mercado para ampliar zona de venta
Competencia y posibles alianzas con terceros

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
Costo de papel
Costo de fletes y seguros
Costo de tintas, flejes, pegamento e indirectos
Sueldos del personal de producción por hora
Estimación de horas extras
Mantenimiento de maquinaria
Maquilas

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
Sueldos del personal
Renta de planta industrial
Gastos relacionados con la planta (luz, agua, teléfono)
Renta del sistema de cómputo
Honorarios del abogado y auditores
Gastos financieros relacionados con los créditos y cuentas bancarias

Tú eres jefe del Departamento de Ventas y realizas una investigación exhaustiva para cumplir tu área, recopilas la información completa y detallada y estimas la proyección de ventas por cliente y por producto, el comportamiento del mercado, los pronósticos financieros y políticos que pueden afectar la producción de cajas, posibles alianzas, la contratación de nuevos vendedores, la competencia y, en general, todos los datos que son relevantes de tu departamento.

Un día, platicando con un colega que trabaja en el Departamento de Administración, él te comenta que su jefe no hizo un análisis profundo de ningún dato; no puso atención a una proyección real y consciente de la información, ni a los gastos realmente importantes para eliminar los que son innecesarios, etc.

Las áreas presentan finalmente la información al director de finanzas para la elaboración del presupuesto, el cual, a pesar de mucho fallos que surgieron en el primer año, fue el inicio de muchos presupuestos que se hicieron puntualmente año con año, pues los directivos creyeron encontraron en ellos

una verdadera herramienta para apoyar sus decisiones corporativas, anticiparse a hechos futuros, evaluar las áreas y asignar responsabilidades.

Sin embargo, luego de 10 años de elaborar así este presupuesto, considerado un presupuesto maestro, pues comprendía todas las áreas y proyectaba los estados financieros presupuestados, el director financiero descubre un grave problema en su elaboración: toda la información recabada está basada sólo en datos históricos, a los que le aplicaban un porcentaje de incremento o disminución; en lugar de que cada área analizara detalladamente la información con base en la capacidad de venta, los cambios en el mercado, la realidad económica de la empresa y del país, revisando nuevas oportunidades de crecimiento; es decir, lo elaboran sin base en información actualizada a las verdaderas necesidades y amenazas que enfrenta la empresa. Todas las omisiones y falta de actualización derivaron en desviaciones importantes una vez que los datos no actualizados fueron comparados contra los datos reales vigentes. El problema de las deficiencias del “presupuesto maestro” no tienen una justificación de peso, sólo es consecuencia de la inadecuada información presentada sus colaboradores, problema originado en el desinterés de todos los departamentos que participaron en la elaboración de este presupuesto maestro.

Luego de analizar varias alternativas para corregir la situación, el director financiero decide elaborar un presupuesto base cero para el próximo año, con base en una metodología de planeación que revalúa año con año los programas y gastos de la empresa, sin basarse en datos históricos; como si se tratase de una organización de nueva creación, que no cuenta con antecedente alguno.

Mediante este presupuesto base cero, el director financiero logró que los departamentos de la empresa enfocaran la atención al capital necesario para los proyectos y actividades, en lugar de enfocarse a un porcentaje de aumento o disminución de años anteriores, también logró que cada gerente justificara con mayor detalle el presupuesto solicitado para su área y realizara un estudio comparativo del costo beneficio que tenían las distintas alternativas del gasto.