



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas, Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal

REVISTA

Análisis de la Acción 1 BEPS en la legislación fiscal federal mexicana a partir de 2020: Aspectos legislativos pendientes.

Marco para la evaluación de la planeación y presupuestación del estado de Jalisco para promover el mínimo vital para una vida digna.

Sostenibilidad de las finanzas públicas en México 2012 a 2018.

Las pymes y la banca privada: efectos pos pandémicos.

El presupuesto maestro y los indicadores de control en el plan estratégico.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

DIVISIÓN DE CONTADURÍA
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Directorio

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí
Rector General de la Universidad de Guadalajara

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea
Vicerrector de la Universidad de Guadalajara

Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata
Secretario General de la Universidad de Guadalajara

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes
Rector del CUCEA

Dr. José María Nava Preciado
Secretario Académico del CUCEA

Dr. Gerardo Flores Ortega
Secretario Administrativo del CUCEA

Dr. Marco Antonio Daza Mercado
Director de la División de Contaduría

Dr. Cristian Omar Alcantar López
Secretario de la División de Contaduría

Dr. Alejandro Campos Sánchez
Jefe del Departamento de Auditoría

Dr. Javier Ramírez Chávez
Jefe del Departamento de Contabilidad

Dr. José Trinidad Ponce Godínez
Jefe del Departamento de Finanzas

Dr. Sergio Sánchez Enríquez
Jefe del Departamento de Impuestos

Miguel Ángel Serrano Núñez
Jefe de la Unidad de Producción Editorial

Consejo editorial

Internos

Dr. Francisco de Jesús Mata Gómez
Dr. Javier Ramírez Chávez
Dr. Alejandro Campos Sánchez
Dr. Sergio Sánchez Enríquez
Dr. José Trinidad Ponce Godínez
Dr. José Asunción Corona Dueñas

Externos

Universidad de Buenos Aires (Argentina)
Dr. Ricardo Pahlen Acuña
Universidad de La Habana (Cuba)
Dr. Francisco Borrás Atiénzar
Universidad de Burgos (España)
Dra. Begoña Prieto Moreno
Universidad de Camagüey, (Cuba)
Dra. Ana de Dios Martínez
Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Bolivia)
Dra. Leticia Ortiz Torricos
Universidad Nacional de Río Cuarto (Argentina)
Dra. Cecilia Rita Ficco
Universidad Católica de Murcia (España)
Dr. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla
Universidad Estatal de Sonora (México)
Dr. Jesús María Martín Terán Gastelúm
Universidad Estatal de Sonora (México)
Dr. José Manuel Osorio Atondo
Universidad Veracruzana (México)
Dr. Oscar González Muñoz
Universidad Autónoma de Morelos (México)
Dr. Juan Manuel Ortega Maldonado
Universidad de Colima (México)
Dr. Oscar Bernardo Reyes Real
Universidad Veracruzana (México)
Dr. Jerónimo Ricárdez Jiménez

Dr. Cristian Omar Alcantar López
Director de la Revista

Dr. Marco Antonio Daza Mercado
Editor Responsable

Mirka Susanna Sarajärvi
Diseño de Portada

Miguel Ángel Serrano Núñez
Revisión y formación

El presupuesto maestro y los indicadores de control en el plan estratégico

José Enrique López Amezcua*
Sergio Porras Zarate**
Aurora Livier Sánchez Sarabia***

Fecha de recepción: 16/01/2020
Fecha de aceptación: 05/03/2020

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende analizar críticamente los enfoques y matices documentados en un intercambio dialógico con diferentes autores acerca de la utilidad del presupuesto maestro como herramienta para la asignación de fondos, pues éste establece dimensiones y medidas de manera anticipada al tener no solamente un enfoque contable, sino administrativo y financiero a la vez.

Se entiende que los mecanismos de control administrativo son a su vez sistemas retroalimentadores para la planeación y el control. Por el contrario, el presupuesto maestro es una herramienta que cumple los requisitos como indicador; que mide los procesos de la empresa. Puede alimentar cualitativa y cuantitativamente el proceso de asignación de fondos al acompañar, complementar y racionalizar la decisión de desembolso de capital. Indicar donde existen debilidades y fortalezas operativas, marcar eficiencias o anticipar ahorros en costos de manera que se asigne el efectivo disponible a las inversiones que cumplan con la política de rentabilidad y con productividad y eficiencia en el uso y aplicación de recursos.

Por tanto, el presupuesto maestro es una herramienta útil en relación al diseño de estrategias y los sistemas de control, los objetivos inductores y el proceso de asignación de recursos.

Palabras clave: Presupuesto maestro, Asignación de fondos, Diseño de estrategias, Sistemas de control.

Abstract

This research work aims to analyze the approaches and nuances documented in different authors about the usefulness of the master budget as a tool for the allocation of funds, since it establishes measures in advance by having not only an accounting approach, but also an administrative and financial approach.

It is understood that the administrative control mechanisms are in turn feedback systems for planning and control. On the contrary, the master budget is a tool that meets the requirements as an indicator; which measures the processes of the company. You can qualitatively and quantitatively feed the process of allocating funds by accompanying, complementing and rationalizing the capital outlay decision. Indicate where there are operational weaknesses and strengths, mark efficiencies or anticipate cost savings so that available cash is allocated to investments that comply with the profitability policy and with productivity and efficiency in the use and application of resources.

Therefore, the master budget is a useful tool in relation to the design of strategies and control systems, inducing objectives and the process of resource allocation.

Key words: Strategy Design, Master Budget, Resources Allocation, Control Systems.

Introducción

En todo ejercicio de planeación estratégica se encuentran elementos comunes independientemente de la escuela de pensamiento estratégico a la que pertenezcan. Por ejemplo: en la escuela del diseño estratégico la conocida matriz DOFA es una herramienta del análisis tanto de los factores

* ENRIQUE50LOPEZ@hotmail.com Universidad de Guadalajara.
** sepozaudg@hotmail.com Universidad de Guadalajara.
*** aulisanz@gmail.com Universidad de Guadalajara.

internos como de los externos: fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas, respectivamente, y que es a fin de cuentas una exploración del entorno y ambiente en el que se mueve y desarrolla una empresa. Sin embargo, los factores internos y externos han de ponderarse y cuantificarse lo más específicamente posible a través de indicadores que sustenten y ponderen dichos factores.

Es el caso de lo que David (2013), propone para tal cuantificación en dos matrices que consideran puntualmente la información interna para el caso de las fortalezas y debilidades y de la información externa para la situación con respecto a las oportunidades y amenazas y de la matriz de perfil competitivo que permite comparar factores críticos para el éxito en el sector donde se participa.

Tanto la matriz de evaluación de factores internos, como la matriz de evaluación de factores externos ponderan el peso relativo de los factores a considerar en función de aquellos que representan ventajas competitivas y que son indicadores de acuerdo a las calificaciones y categorías asignadas de la manera en que una empresa utiliza sus fortalezas para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y subsanar debilidades.

Respecto a la evaluación de los factores externos, la ponderación y la calificación asignada mide la capacidad de las estrategias para adaptarse al entorno explotando sus oportunidades y paleando o atajando amenazas.

El argumento principal para David (2013) en las anteriores consideraciones es construir indicadores que permitan recabar y evaluar información: económica, social, demográfica, tecnológica y financiera de manera que sea posible identificar, monitorear, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave que vayan surgiendo y el sustento de las ventajas competitivas como fortalezas y los factores negativos a subsanar como son las debilidades.

Respecto a la anterior afirmación, destaca que el diagnóstico interno al adquirir una ponderación monetaria constituya un elemento fundamental en la formulación del presupuesto. Y que el conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la organización, pues tanto los planes como los presupuestos se supedita a manifestaciones de aquel, tal como prácticas comerciales, condiciones de crédito, comportamiento inflacionario, devaluación monetaria, tasas de interés, política salarial y política fiscal; forman parte del marco lógico en el establecimiento de objetivos estratégicos de cualquier organización cuya racionalidad sean los beneficios monetarios (Aviña, Medina, & Mercado, 2014).

Otros elementos comunes al plan estratégico y al presupuesto maestro como instrumento son la identificación

de problemas, el diseño de objetivos y los caminos o alternativas a ejecutar para cumplir con tales objetivos. Con los anteriores elementos es posible diseñar o establecer un plan estratégico. Sin embargo, Bierman cuestiona: ¿Pero qué sucede cuando las metas no son alcanzadas? El quinto elemento a considerar y que consiste en tener algunos procedimientos de control para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución. Sugiere la consideración de los riesgos y la ponderación de alternativas para identificar y gestionar los mismos en un plan B (Bierman, 2004: 11).

La premisa fundamental es que estos mecanismos de control son a su vez sistemas retroalimentadores para la planeación y el control, en tanto el presupuesto maestro es una herramienta que cumple los requisitos como indicador que mide los procesos de la empresa.

Tal como sugieren Mintzberg & Queen (1998), en la escuela planificadora los detalles de las actividades estratégicas se reflejan analíticamente en los procesos, en los presupuestos y en los programas calendarizados que obligan a su cumplimiento.

O bien en la escuela del posicionamiento estratégico o enfoque de la brillantez como lo denomina Bierman (2004). Se refiere al mismo “como un intento de sistematizar el pensamiento referente a estrategias”. Además de otros enfoques que el mismo Bierman explica y ejemplifica con la matriz BCG, diseñada por un grupo consultor, donde las variables o ejes principales son: el crecimiento del sector, industria o comercio y la participación de la unidad de negocios con flujo de efectivo y que considera, a pesar de hacer generalizaciones amplias como un enfoque atractivo y fácil de comprender y muy útil cuando en las decisiones de presupuesto de capital y de las refinadas técnicas como las de valor presente neto y tasa interna de rendimiento se encuentran con la dificultad del riesgo y la incertidumbre respecto del comportamiento de los flujos de efectivo futuros (Bierman, 2004).

No obstante, el problema que subsiste en la evaluación de inversiones es que se cuenta con un conjunto lógico y coherente de cifras, sin embargo ello no representa propiamente una decisión de cómo se han de distribuir o asignar fondos de capital a las oportunidades de inversión.

Siguiendo a Híjar (2011), quien afirma que respecto a estrategias los enfoques analíticos teóricos son útiles en sistemas simples; sin embargo en sistemas complejos como las empresas presentan serias dificultades respecto a los riesgos y a la incertidumbre que es común en el momento de pronosticar y determinar el comportamiento de los flujos de efectivo en inversiones de capital y cuya naturaleza en sí misma es estratégica en los negocios.

En los grandes corporativos los sistemas, como por ejemplo el de gobierno corporativo, establecen una serie de normas y reglamentos en órganos de control tales como el cuerpo directivo y el consejo de administración que permiten que las decisiones sean sopesadas por mecanismos más complejos y costosos como las auditorías corporativas o bien técnicas como la simulación o construcción de escenarios.

No obstante en el caso de las Pymes se encontró que la organización suele darse a través de consejos familiares donde la sofisticación de sistemas de control y profesionalización de los directivos escasea y es costosa.

El propósito en el siguiente apartado es analizar el presupuesto maestro y la tesis central de cómo éste es una herramienta útil en relación al diseño de estrategias y los sistemas de control, los objetivos inductores y el proceso de asignación de recursos.

El presupuesto maestro en la teoría general de sistemas

La propuesta que se realiza encuentra su fundamentación en los argumentos de Híjar (2011), quien sostiene que el conjunto articulado de las distintas partes que conforman un todo se relacionan con una serie de elementos o actividades que trabajan en conjunto hacia una finalidad.

Híjar cita a J. Forrester: “Generalmente reconocemos un problema, identificamos alternativas, seleccionamos e implantamos soluciones y resolvemos el problema. Esto funciona bien cuando trabajamos con sistemas simples, pero crea problemas más grandes cuando tratamos con sistemas sociales complejos” (Híjar, 2011: 27).

Los sistemas simples a los que se refiere Híjar son del tono y estilo de los que describen, tanto Bierman (2004), como el utilizado por David (2013). El primero, destaca las particularidades de tales modelos de planeación estratégica: “Los administradores tienden a favorecer todo aquello que le sea fácil entender y rechazar lo que sea complejo. Puesto que los consultores tienden a señalarles lo que ellos prefieren escuchar, esto ha conducido a que gran cantidad de asesoramiento sea excesivamente simplificado y que tanto se puedan tomar decisiones correctas como equivocadas” (Bierman, 2004: 22).

El anterior argumento significa que por ejemplo en la matriz BCG una participación elevada en el mercado dentro de un mercado en desarrollo habrá de ser más favorable que las demás alternativas, considerando todos los demás factores constantes, es decir existe en el modelo

una excesiva simplificación, o amplias generalizaciones tal como afirma Bierman.

A su vez Mintzberg & Queen (1998) señalan que los modelos teóricos de gestión estratégica son un conjunto de ideas razonadas, pero que se distingue entre los modelos descriptivos, que analizan cómo son los negocios y sus decisiones en una realidad compleja, y los modelos prescriptivos, que indican cómo deberían tomarse las decisiones o cómo deberían ser idealmente los negocios.

La clave, como es señalado más arriba, la proporciona Híjar (2011) cuando afirma respecto a los sistemas que una organización social es compleja y la empresa es precisamente una organización social y luego económica, es lo que él denomina al citar a Forrester *Filogenia* y *ontogenia*: entendiéndola a la primera como aquella que da cuenta de la evolución industrial y cambios en la tecnología o bien cuando se fusionan dos empresas y el impacto que tiene en las empresas. De manera que la *filogenia*, da cuenta de la evolución empresarial y cambios paradigmáticos en la teoría de negocios en que se sustenta; mientras que la *ontogenia* representa la realidad social en la que se incrusta la empresa.

La analogía que hace Híjar, con los elementos en los sistemas de ingeniería como son: estructuras que soportan o retienen objetos, convertidores de energía que transforman una forma de energía a otra, procesos o acciones progresivas de eventos controlados en el curso de una operación y los circuitos o dispositivos a través de los cuales fluye la energía serán analógicamente el argumento de cómo el presupuesto maestro entendido sistémicamente soporta la estructura financiera de una empresa, refleja el proceso de conversión de datos en información útil y permite que esta fluya a través de la estructura organizacional.

Análogamente, Morales (2001) argumenta que la empresa es como una embarcación y se advierte la importancia de trazar un rumbo, de anticiparse, de presuponer una ruta para llegar a puerto seguro. Entonces, así como el capitán del barco, el administrador traza su ruta, tomando en cuenta las condiciones de las fuerzas económicas y ya en pleno viaje verifica con frecuencia su posición y su rumbo; de tal manera que el presupuesto maestro es su carta de navegación, pues señalan el camino para el cumplimiento de los objetivos y comparan los resultados con el plan de navegación que permita corregir el rumbo y redireccionar los esfuerzos para alcanzar metas estratégicas, sobre todo en contextos que requieren de consideraciones y miradas desde lo complejo.

Los objetivos inductores y el presupuesto maestro.

¿Cómo asociar o relacionar el presupuesto maestro en su sentido de anticipación con el concepto de proceso entendido como lo establece su raíz latina *pro*: hacia adelante, *Cedere* ir? Para Híjar, existen procesos que operan sobre recursos tangibles, como los procesos de manufactura y otros que operan sobre recursos intangibles, como los procesos de decisión pues los mismos requieren información que alimente el proceso hasta la decisión. Por ejemplo, Aviña *et al.* enfatizan en que:

Debido a que todas las organizaciones operan en una atmósfera de incertidumbre y que a pesar de este hecho se deben tomar decisiones que afectan el futuro de las propias organizaciones. Es necesario señalar que quienes toman decisiones lo harán mejor a partir de la comprensión de las técnicas presupuestales tanto cualitativas como cuantitativas si las utilizan de manera adecuada, en vez de que se vean forzados a planear el futuro sin el beneficio de esta valiosa herramienta de planeación y de control (Aviña *et al.*, 2014: 28).

Sin embargo el proceso de toma de decisiones tal como se destaca en Bierman e Híjar, en el sentido de su complejidad, pues si la decisión requiere de mecanismos de autoridad, cierto es que también de información precisa, útil y oportuna y el primero destaca que causa y efecto frecuentemente están separados en el espacio y en el tiempo y que las partes y subsistemas de un sistema (presupuesto-empresa) interactúan a través de lazos de retroalimentación múltiples y no lineales, de ahí su dificultad. De esa manera se sostiene que aun teniendo objetivos bien definidos y articulados con soluciones alternativas dentro del análisis y en lo concerniente al riesgo el poder escoger la mejor solución, constituye una tarea muy difícil (Bierman, 2004).

Ahora bien, para Híjar lo importante no es un resultado alcanzado, un número cumplido como resultado en sí mismo (el objetivo), lo relevante es si el proceso mejoró y entonces se refiere al término de inductor como algo que "...jala o mueve fuertemente a actuar de determinada manera y que en la administración por procesos son inductores, aquellos que impulsan a formular ciertas estrategias para alcanzarlos; así que los objetivos deben tratarse como inductores y no como metas arbitrarias que se está obligado a alcanzar a como dé lugar". Y apunta que los objetivos son formas de concretar un propósito:

... el objetivo es el resultado de un problema estratégico que representa el qué, mientras que el curso de acción representa el cómo, es decir la estrategia, Así la generalidad y el alcance de los inductores y de las actividades correspondientes aumentan conforme se pasa de las unidades de negocio particulares hacia el nivel corporativo y, sin embargo tácticas, estrategias y directrices son exactamente los mismo, En el caso de los inductores, en la medida en que son más específicos, también son más concretos, a más corto plazo y están sujetos a cadenas más cortas y lineales de causa-efecto (Híjar, 2011: 505-506).

De manera que, en ese contexto y con esos argumentos, los objetivos inductores conducen al cumplimiento corporativo de la misión y a su actividad como directriz, a las divisiones de negocio al que como objetivo y actividad consecuente se corresponda con la estrategia y a la unidad de negocios como la meta y a su respectiva táctica como la actividad.

Así, Híjar sostiene que las métricas que cuantifican los objetivos inductores son referencias para mejorar los procesos y las actividades deberán concentrarse en la actividad guiada, más no condicionada por el inductor: "Siempre habrá consecuencias de las decisiones adoptadas y serán resultados que podrán medirse a través de indicadores establecidos previamente, pero los buenos resultados emergerán de las actividades enfocadas a hacer bien la tarea y no a alcanzar el objetivo" (Híjar, 2011: 511).

De los anteriores argumentos es posible colegir que los objetivos inductores se encuentran reflejados en el presupuesto maestro, en las cifras proyectadas y en las medidas de estas cifras, indicadores como el rendimiento operativo neto (RION). A través del análisis de la utilidad antes de intereses, impuesto y depreciación acumulada (UAFIDA), que es un indicador de la eficiencia de los procesos en la empresa, por ejemplo de la innovación en aquellos procesos que permiten la mejora en costos y control de gastos por divisiones o líneas de negocio orientados a una mejora como resultado de las eficiencias y que disminuyen a su vez los costos financieros.

En tanto las empresas suelen presentar los resultados de sus flujos operativos en relación al incremento en sus ingresos operativos y en relación a una mejor estructura de costos o bien en previsiones del flujo operativo debido a un mejor ambiente para la venta de sus productos.

De igual forma, es posible explicar los resultados negativos como la disminución en los ingresos o la pérdida de valor como resultado de una disminución en su competi-

tividad, de manera que sea posible establecer alternativas de solución y comenzar a reestructurar y reorganizar.

Factores externos cercanos al entorno o sector donde compite la empresa suelen afectar el resultado operativo, como por ejemplo el encarecimiento de las materias primas o bien factores positivos como el incremento en el volumen de ventas como resultado del aumento en los precios locales, nacionales o internacionales (David, 2013).

Además, en lo referente al control y monitoreo de los resultados, el presupuesto maestro permite comparaciones y generar un diagnóstico de los resultados alcanzados con los objetivos inductores, como enfatiza Híjar cuando afirma que los indicadores son la información que permite la toma oportuna de decisiones estratégicas y que son la escala de medida de los objetivos inductores y como se argumenta más arriba acerca de la identificación de los elementos de un sistema: Procesos, estructuras, circuitos y convertidores de energía, Híjar los asocia con los estados financieros de la siguiente manera:

Procesos: El estado de resultados es una representación de la cadena de valor, ya que muestra cómo se va adicionando valor a los recursos conforme se combinan y relacionan. Por lo tanto, el estado de resultados es un indicador del desempeño de los procesos de la empresa.

Estructuras: El balance general representa el origen y uso de los recursos y en qué cantidades se asignan a cada propósito. Consecuentemente el balance general es un indicador del desempeño de las estructuras de la empresa.

Circuitos: Por los circuitos fluye información y dinero entre clientes y proveedores internos y externos a la empresa. El estado de flujo de efectivo contable es un indicador del desempeño de los flujos de efectivo que producen la inversión en activos líquidos y fijos y de su distribución tanto a los acreedores como a los inversionistas.

Convertidores de energía: Los líderes son convertidores de energía potencial en energía cinética. Generan las brechas necesarias para hacer que fluyan los comportamientos, el dinero o la información. El estado de potencial de valor de los negocios es un indicador de esa capacidad de conversión (Híjar, 2011).

No obstante, hasta aquí se sostiene por los argumentos antes esbozados que la herramienta adecuada y pertinente para que fluya la energía, es decir los intercambios de información, las entradas y salidas de ítems de información que permea a los procesos de la empresa es el presupuesto maestro como integrador de aquellos.

La asignación de recursos y su relación con el presupuesto maestro

En general, para Gutiérrez (2003) el presupuesto en las empresas privadas se considera una herramienta eficiente en especial los presupuestos relacionados con el manejo del efectivo que se consideran necesarios para prever situaciones de insolvencia, liquidez e inversión oportuna de fondos sobrantes, así como para reconocer el momento en que se tiene que acudir a fuentes externas de financiamiento cuando la disponibilidad de recursos monetarios no satisface la cobertura de las obligaciones, así como para definir la política de pago de dividendos.

Pero concretamente en lo referente a la asignación de recursos y efectivo a las oportunidades de inversión en las pequeñas y medianas empresas resulta problemática a pesar de las técnicas de presupuesto de capital para evaluar inversiones.

El problema fundamental que sustenta Bierman es que los parámetros como la técnica del valor presente neto (VPN) o la tasa interna de rendimiento (TIR) de fácil aplicación, eliminan buena parte de la subjetividad para tomar la decisión de aprobación o rechazo de las inversiones; pero surgen dos cuestiones importantes:

La primera es que a pesar de las técnicas mencionadas, la subjetividad está puesta y continua en la proyección de los flujos de efectivo y en los criterios por lo general abstractos que sustentan la proyección.

La segunda es que aun obteniendo cifras satisfactorias con respecto a esas proyecciones todavía no se tiene el argumento completo de la decisión para aprobar la asignación de fondos (Bierman, 2004).

Por ejemplo, una meta de crecimiento podría justificar los fondos para sostener al mismo a través de una proyección del porcentaje de ventas y su repercusión en las utilidades sustentada por la inversión. Ross *et al.* (2013) asocian los objetivos de crecimiento con dos medidas: la tasa de crecimiento interna y la tasa de crecimiento sostenible, la primera asociada con el rendimiento de la inversión en activos y la segunda en relación al rendimiento del capital contable y la tasa de retención de utilidades.

La restricción, se advierte en este método, es la deuda, es decir, hasta dónde se puede sostener el crecimiento interno antes de empezar a requerir grandes cantidades de efectivo y hasta dónde se puede crecer sin alterar o incrementar el apalancamiento en detrimento del rendimiento de los propietarios.

Las relaciones anteriores son correctas y se pueden o deben proformar, pero la pregunta es: ¿Qué sustenta estas

relaciones y cómo se integran? La respuesta es que si se entienden cabalmente los procesos de la empresa y su relación con los insumos que los alimentan y los indicadores que los miden será posible integrar estos elementos en el presupuesto maestro.

Por ejemplo, Morales (2001) sostiene que la flexibilidad del presupuesto maestro permitirá las modificaciones y ajustes necesarios cuando ocurren cambios significativos en el periodo de alguna variable básica como la inflación, costo del capital, sueldos y salarios, competencia, capital de trabajo, capacidad instalada y otros que puedan ser considerados.

De los anteriores argumentos se sigue que el propósito es alinear los procesos con la evaluación del cambio en el presupuesto maestro de manera de adoptar una medida y decidir la modificación para actualizar el plan.

Ahora bien, la asignación de fondos al crecimiento, la expansión o el financiamiento en condiciones de racionamiento de capital exige una evaluación de la productividad y rendimiento financiero de la inversión. Lo anterior implica ponderar la asignación del capital, los problemas de operación y la capacidad de generación de flujos de efectivo.

Los análisis que se proponen para valorar objetivos estratégicos como los ya mencionados consideran el valor actual neto de los flujos proyectados y descontados a una tasa de costo de capital que refleje los riesgos de la inversión. Sin embargo, la incertidumbre que existe detrás de esas cifras está dada por factores tanto internos, controlables, como externos, no controlables.

El problema con estos métodos es que hacen abstracción de otros factores y su relación de causa y efecto. Por ejemplo, Ross *et al.* (2013) estudian la relación del crecimiento con la política de dividendos, el margen operativo, el grado de apalancamiento financiero y el impacto que estos pueden tener en el crecimiento o expansión de la empresa; pero advierten que la meta de crecimiento no es una meta deseable en sí misma, no obstante, es útil para analizar las relaciones entre las variables mencionadas.

Y es precisamente por los anteriores argumentos donde se aprecia la utilidad del presupuesto maestro como herramienta para la asignación de fondos, pues éste establece dimensiones y medidas de manera anticipada al tener no solamente un enfoque contable, sino administrativo y financiero a la vez, tal como señala Morales (2001), cuando establece que la contabilidad financiera permite un proceso presupuestal cuyo producto final son los estados financieros a partir de datos históricos o de proyecciones y un enfoque administrativo a través del proceso de la contabilidad administrativa que permite la elaboración de estados

financieros presupuestados y proyectados como el resultado final de la integración del presupuesto maestro.

Los criterios cualitativos establecidos por Jarillo (2000) propuestos en la matriz de atractividad del negocio de acuerdo a la posición propuesta por Mc Kinsey & Co. para entornos muy diversificados o conglomerados, deciden la asignación de fondos con dos dimensiones: la atractividad del negocio y las fortalezas de la unidad estratégica de negocios y esas fortalezas son internas y pueden ser identificadas en un ejercicio de presupuesto maestro que fortalecerá la decisión de invertir agresivamente, invertir selectivamente, mantener el negocio o cosechar y vender tal como lo propone la matriz.

Otra técnica analizada por David (2013) es la matriz BCG antes mencionada y que propone las inversiones en sectores dinámicos y diversificados conforme a dos vectores: a) el crecimiento del sector donde se desarrolla la empresa y b) la participación con flujo de efectivo en cuatro sectores que agrupan unidades de negocio: “Perros”, con baja participación en la generación de efectivo y en sectores de bajo o pobre crecimiento; “los interrogantes”, que son unidades de negocio con baja participación en el flujo de efectivo, pero en un mercado prometedor con alto crecimiento; “los negocios estrella”, que se caracterizan por una participación alta en sectores con crecimiento alto y, finalmente, “las vacas de efectivo”, por su alta participación con flujo pero en mercados de bajo crecimiento. La matriz a la vez que útil, se advierte, es excesivamente simplificadora. Sin embargo se considera que el presupuesto maestro complementaria el proceso de decisión con respecto a estas unidades, estimando anticipadamente las participaciones con efectivo, pero con un análisis del desempeño integral de los negocios en cuanto a su estructura de costos, insumos y eficiencias en los procesos complejos, en las entrada y procesos de datos así como de la información que es capaz de estructurar.

Conclusiones

La evaluación y asignación de recursos en las de inversiones de capital consideradas estratégicas han de complementarse con los elementos integradores del presupuesto maestro ya que como herramienta de planeación y control satisface los requisitos exigidos como indicador que mide los procesos de la empresa de manera que al ser considerada la planeación estratégica un proceso, el mismo requiere de herramientas para la formulación, ejecución y evaluación estratégica por medio de indicadores. Además de la flexibili-

dad que el presupuesto permite para realizar ajustes, el presupuesto maestro puede alimentar cualitativa y cuantitativamente el proceso de asignación de fondos al acompañar, complementar y racionalizar la decisión de desembolso de capital. Indicar donde existen debilidades y fortalezas operativas, marcar eficiencias o anticipar ahorros en costos de manera que se asigne el efectivo disponible a las inversiones que cumplan con la política de rentabilidad y con productividad y eficiencia en el uso y aplicación de recursos.

Referencias

- Aviña, R., Medina, E., & Mercado, L. (2014). El presupuesto maestro: sus fases de integración. *Diagnóstico Fácil Empresarial*, 16.
- Bierman, H. J. (2004). Estrategia y toma de decisiones. En H. J. Bierman, *Planeación estratégica financiera* (págs. 9-19). México, D.F.: CECSA.
- David, F. R. (2013). El análisis interno y Externo. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 85-105). México, D.F.: Pearson.
- Gutiérrez, M. L. (2003). *Finanzas prácticas para países en desarrollo*. México: Norma.
- Híjar, G. (2011). El sistema que cambios, Sistemas empresariales. En G. Híjar, *Planeación estratégica. La visión prospectiva* (págs. 279-301). México.: Limusa.
- Jarillo, C. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Mintzberg, H., & Queen, J. (1998). *Las escuelas del pensamiento estratégico. El proceso estratégico*. México, D.F.: Pearson.
- Morales Felgueres, C. (2001). *El presupuesto maestro y los sistemas de control empresarial*. México: Ediciones contables, administrativas y fiscales.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, J. (2013). *Finanzas Corporativas*. México, D.F.: McGraw Hill.