

---

# REFLEXIONES

Página 1 de 2 – Fecha 18-10-2008

---

## HERRAMIENTAS CONTRA LA CRISIS – El Control Presupuestario

Que estamos en crisis es un hecho que a estas alturas ya nadie discute, la cuestión es cuánto durará “esta crisis” y qué panorama se encontrarán nuestras empresas cuando esta termine.

Pero también es una realidad, que con crisis, o sin crisis, las empresas, principal motor de creación de riqueza de un país, tienen que seguir tomando decisiones en el día a día, y parafraseando a un viejo empresario del lugar, al que le preguntaba uno de sus directivos más jóvenes *¿Cómo nos vamos a embarcar en nuevas inversiones con la que está cayendo?* Y el le respondía *“hijo, llevo en crisis desde hace cuarenta años, y de ninguna de ellas hemos salido sin hacer nada”*.


Estamos ante un profundo cambio, casi me atrevería a decir ante una revolución en la manera de hacer y entender el negocio, y mientras se definen estas nuevas reglas, nuestras empresas tendrán que subsistir en un contexto inestable y cambiante, lo que complica enormemente el proceso de toma de decisiones. En esta situación, viejas herramientas, adaptadas a las necesidades actuales, como es el caso del “Presupuesto”, o control presupuestario, como quieran denominarlo, adquieren plena vigencia, y se hacen imprescindibles en la gestión cotidiana de la empresa.

El presupuesto, no es otra cosa que un ejercicio de sentido común, que dicho sea de paso, es el menos utilizado de todos los sentidos de que dispone el género humano. Se base en plantearse una serie de preguntas clave para nuestra organización tales como, en la situación actual y para un periodo determinado (por ejemplo 12 meses) *¿Cómo evolucionarán nuestras ventas en los próximos doce meses? ¿Qué recursos son críticos para el mantenimiento de la actividad? ¿Cuál es nuestro umbral de rentabilidad? ¿Cuál es nuestro punto de soporte?*, etc.

Una vez obtenidas las respuestas a estas preguntas, por los sistemas que se consideren más oportunos en cada empresa (indicadores, series estadísticas, etc.) y cuantificadas mediante un modelo matemático muy simple, lo que debemos es introducir la variable “inestabilidad” mediante simulaciones que nos indiquen que es lo que puede pasar en caso de que una de estas variables críticas definidas anteriormente no se comporten como nosotros hemos supuesto, permitiéndonos por un lado contemplar los resultados obtenidos en cada escenario

---

**ANGEL LUIS VAZQUEZ TORRES**

 Corregidor Diego de Valderrábanos, 3  
28030 MADRID – ESPAÑA

 +34 91 328 89 80 -  +34 607 900 777  
 +34 91 328 10 11 -  [vaztoran@telefonica.net](mailto:vaztoran@telefonica.net)

---

# REFLEXIONES

Página 2 de 2 – Fecha 18-10-2008

---

posible, y por otro, una vez elegido el escenario más probable para nuestra empresa, tomar las medidas correctoras necesarias en caso de que la realidad se aparte del mismo.


Hoy en día son dos los presupuestos imprescindibles en la gestión de una empresa, el de “explotación” que trabaja en base a los ingresos y gastos previstos, y el de “tesorería” que se basa en los cobros y pagos previstos, siendo este último, el que en la actualidad adquiere más relevancia, pues recordemos que en las circunstancias actuales, son muchas las empresas económicamente rentables y solventes, que por no obtener la financiación necesaria se están viendo abocadas al cierre de su negocio.

Para terminar, indicar, que si bien es cierto que “predecir” en las circunstancias actuales es “muy difícil”, como indican los detractores de este sistema, no es menos cierto, que “la peor predicción, es la que no se hace”, y los responsables de nuestras empresas están obligados a realizar este ejercicio de reflexión interna, que además de obligarles a repasar los fundamentos de sus empresas, les va a servir de guía en el proceso de toma de decisiones, aunque estas en muchos casos no sean agradables de tomar. Recordemos una vieja premisa ***“todo los que se puede medir, se puede mejorar”***.

Angel Luis Vázquez  
Economista  
18-10-2008

---

## ANGEL LUIS VAZQUEZ TORRES

 Corregidor Diego de Valderrábanos, 3  
28030 MADRID – ESPAÑA

 + 34 91 328 89 80 -  +34 607 900 777  
 + 34 91 328 10 11 -  [vaztoran@telefonica.net](mailto:vaztoran@telefonica.net)