

*EY Budget
Check Point
2023*



EY

Building a better
working world

Introducción

Siguiendo nuestro propósito de construir un mejor mundo de negocios, hemos apoyado a diversas empresas de la región a mejorar su modelo de gestión presupuestal, principalmente en la aplicación de Presupuesto Base Cero (*Zero Based Budget* o ZBB, por sus siglas en inglés) para la presupuestación de sus gastos fijos.

A raíz de estos proyectos regionales y de observar de primera mano el impacto que un buen presupuesto tiene en los resultados financieros de nuestros clientes, conceptualizamos el presente estudio, cuya principal finalidad es ayudar a empresas de todo tamaño y sector en identificar sus puntos de mejora.

Por este motivo, tengo el gusto de presentar nuestro estudio de madurez presupuestal **EY Budget Check Point 2023**, el cual recoge interesantes *insights* en relación a los procesos de:

1. Elaboración presupuestal
2. Revisión y reto del presupuesto
3. Monitoreo del cumplimiento del presupuesto



Pablo Salvador

Finance Consulting Leader
EY Latinoamérica Norte

Aspectos evaluados del estudio EY *Budget Check Point* 2023

1. Formulación presupuestal

- ▶ Inicio y duración del proceso presupuestal
- ▶ Alineamiento con la estrategia
- ▶ Establecimiento de metas
- ▶ Nivel de detalle y justificación
- ▶ Estandarización de *drivers*
- ▶ Rol de finanzas en el proceso

2. Revisión y aprobación

- ▶ Proceso de revisión del presupuesto
- ▶ Proceso de aprobación del presupuesto

3. Control y monitoreo

- ▶ Estructura de gobierno para monitorear el presupuesto
- ▶ Frecuencia de revisión del presupuesto vs la ejecución real
- ▶ Nivel de detalle del control de lo presupuestado vs el real
- ▶ Proceso de aprobación de gastos no presupuestados
- ▶ Frecuencia y nivel de detalle de los *Forecast*
- ▶ Mejora continua y optimización de costos y gastos
- ▶ Desviación real sobre el presupuesto

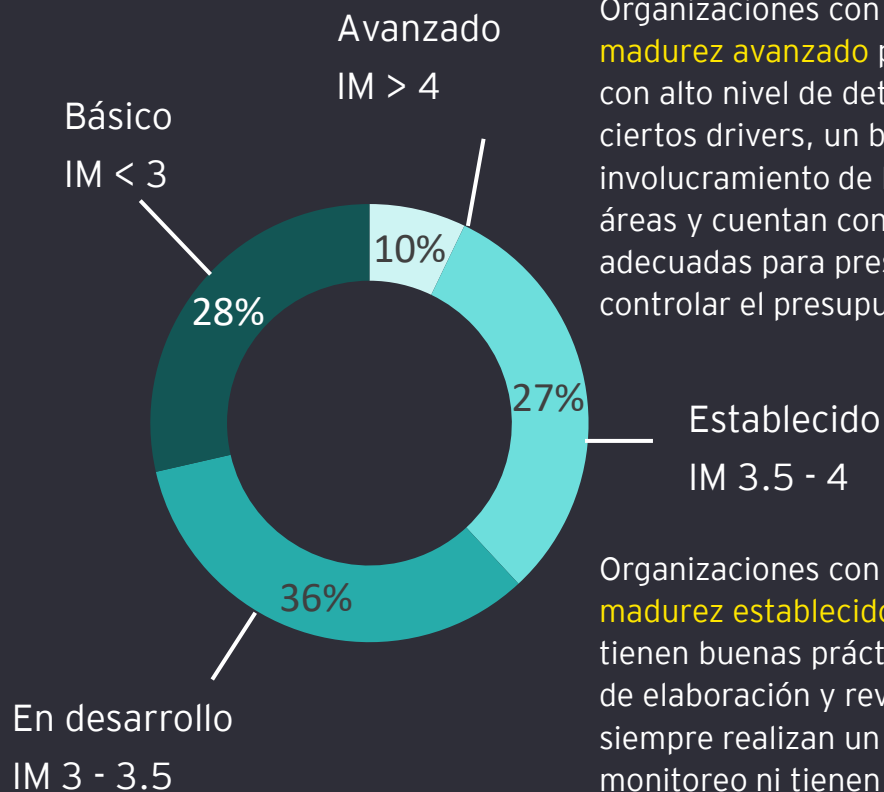
4. Herramientas de presupuesto

- ▶ Herramientas para la preparación de presupuesto
- ▶ Nivel de estandarización de plantillas de presupuestación
- ▶ Herramientas para el control presupuestal

Índice de madurez en la gestión presupuestal

Organizaciones con un **nivel de madurez básico** realizan el presupuesto a un nivel agregado desde las áreas de finanzas y no cuentan con herramientas de apoyo para la presupuestación y su control posterior.

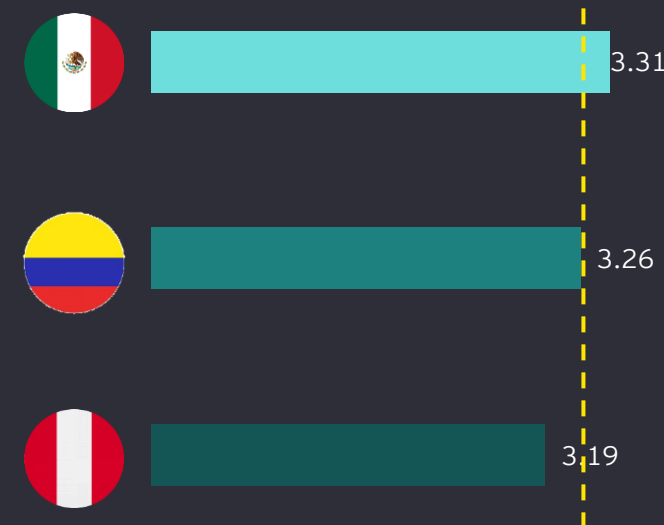
Organizaciones con un **nivel de madurez "en desarrollo"** se focalizan en la etapa de elaboración y en su mayoría no cuentan con herramientas especializadas para el monitoreo y control.



Organizaciones con un **niveles de madurez avanzado** presupuestan con alto nivel de detalle, utilizando ciertos drivers, un buen involucramiento de las principales áreas y cuentan con herramientas adecuadas para presupuestar y controlar el presupuesto.

Organizaciones con un **nivel de madurez establecido**, normalmente tienen buenas prácticas en la etapa de elaboración y revisión, pero no siempre realizan un adecuado monitoreo ni tienen herramientas de apoyo adecuadas.

3.25 sobre 5
fue el promedio de las empresas participantes



Sólo un **37%** de las empresas reconoce tener un modelo de presupuestación establecido o avanzado

Conclusiones generales sobre el proceso de presupuestación

Formulación

30% de las empresas logra **alinear sus objetivos estratégicos** a su presupuesto.

57% vs. 51% es más frecuente **fijar metas de ingresos** que de costos y gastos.

57% de las empresas elabora el presupuesto con un **alto nivel de detalle** en todos sus rubros.

19% de las empresas utiliza **drivers** de presupuestación **estandarizados** para todas las áreas.

Revisión y aprobación

30% mostraron un nivel de madurez avanzado en el modelo de **retar y desafiar el presupuesto**.

59% mostraron un nivel de madurez avanzado en la **aprobación del presupuesto**.

Monitoreo y control

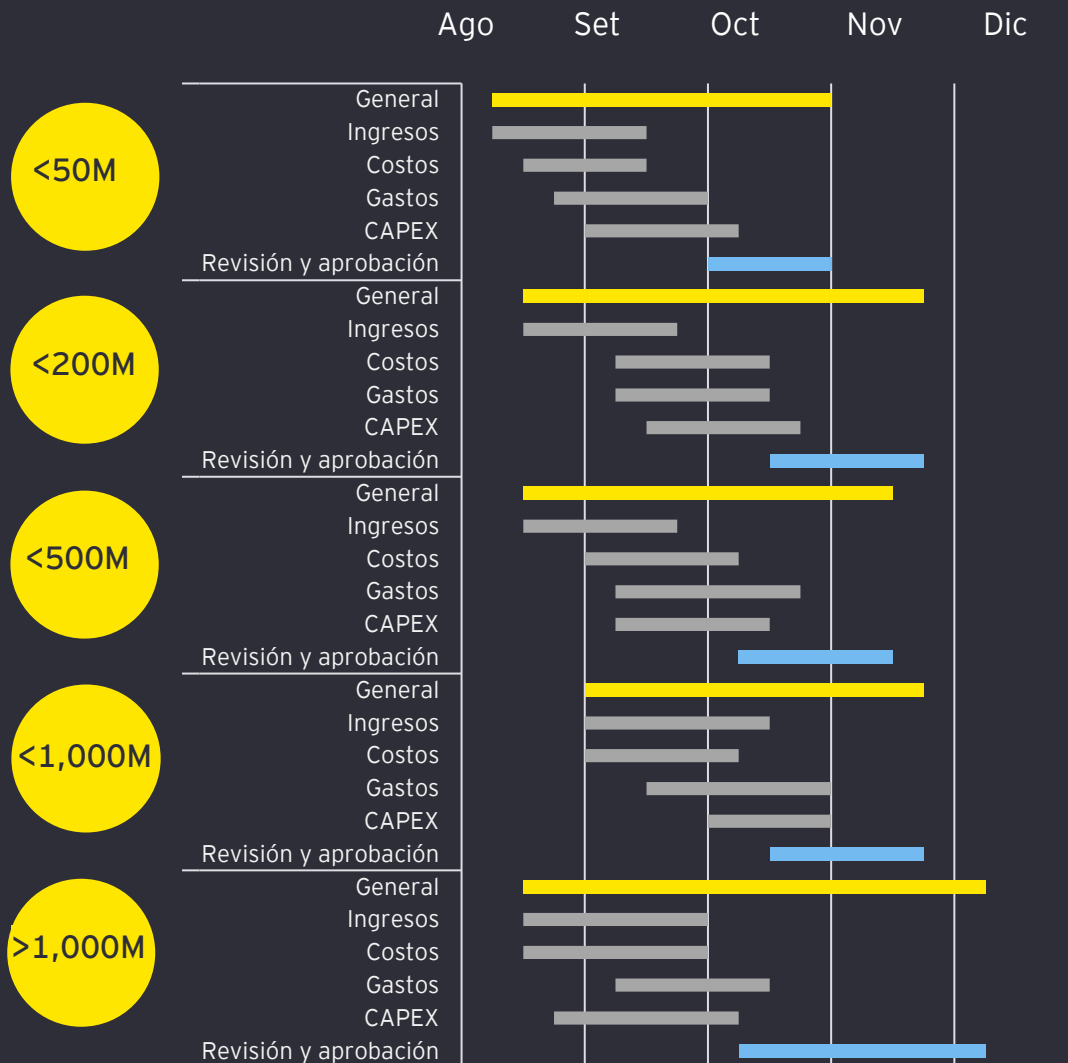
49% de las empresas cuenta con estructuras maduras para el **monitoreo presupuestal** y sólo un

41% de ellas busca la **mejora continua** en la **gestión de costos y gastos**.

49% de las empresas cuenta con procesos maduros de **aprobación de gasto no presupuestado**.

43% de las empresas cuenta con **modelos de forecast** avanzados.

Duración del proceso presupuestal



- ▶ En general, las empresas de todo tamaño y sector presupuestan en un **mismo orden**: (1) Ingresos, (2) COGS, (3) SG&A, (4) CAPEX.
- ▶ **No hay correlación directa** entre la **fecha de inicio y fin** del presupuesto y **tamaño** de organización o **sector empresarial**, si bien las empresas **más grandes** tienen a **terminar después**.

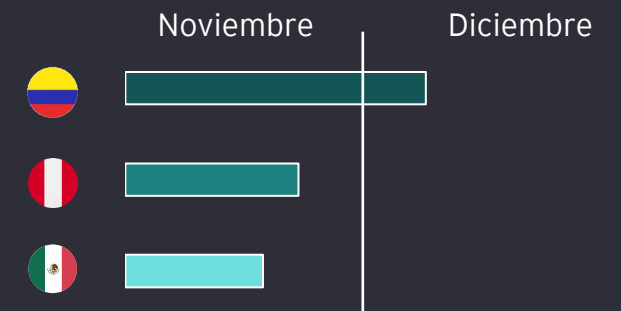
7-8 vs. 4-5 semanas

La duración promedio del **proceso de elaboración** es más extensa que el **proceso de revisión y aprobación** del presupuesto.

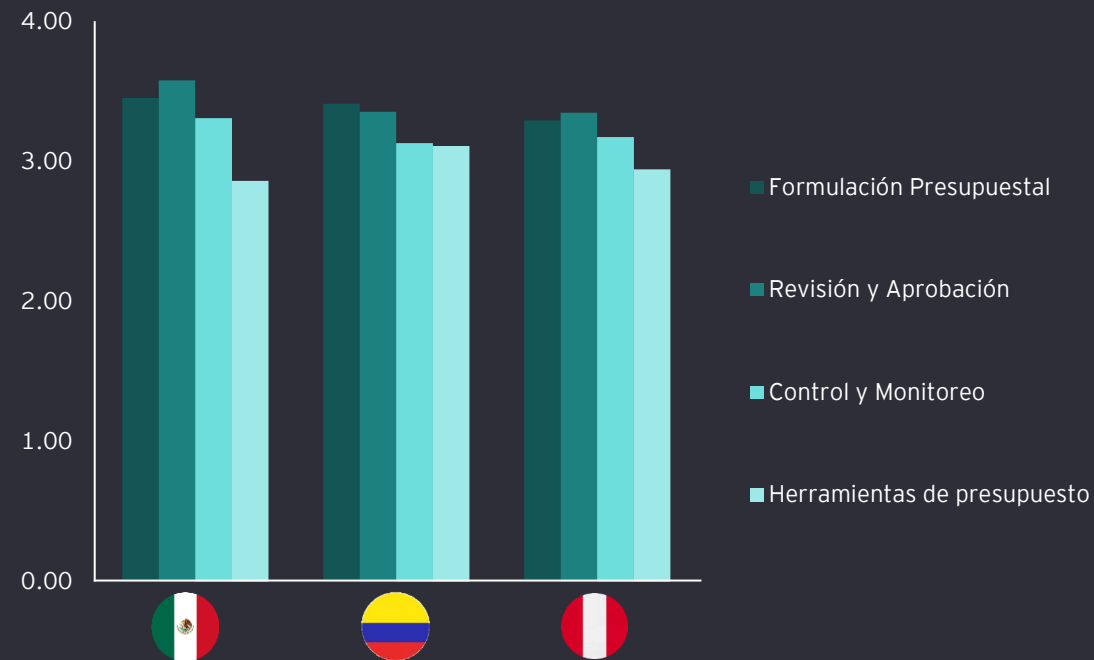
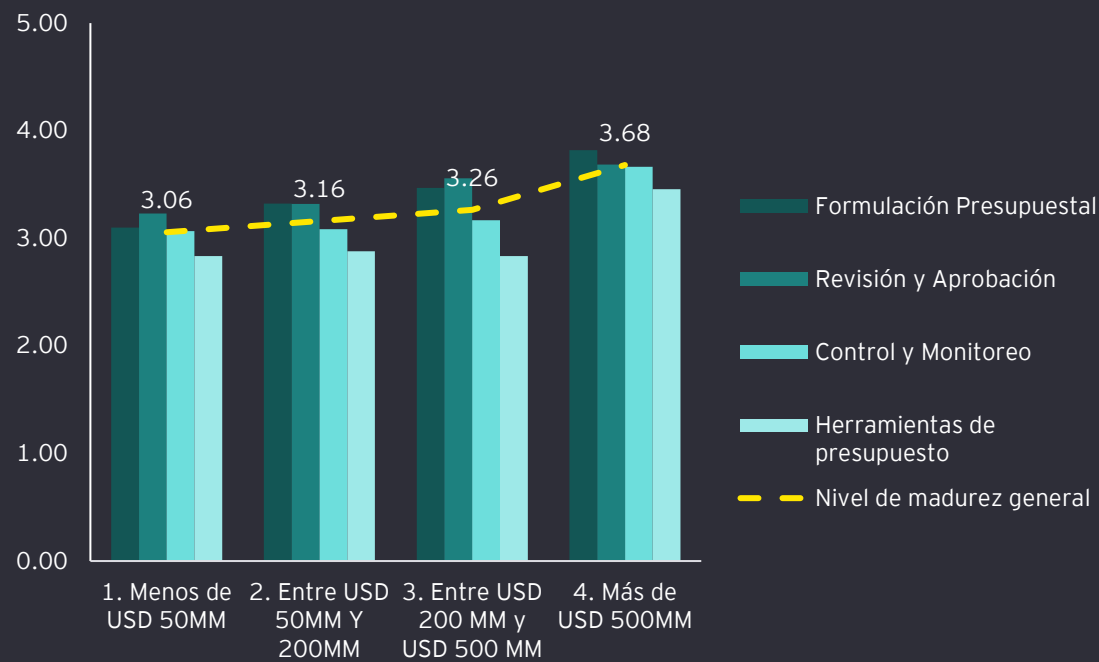
46% de las empresas encuestadas inicia su proceso presupuestal antes de septiembre.

21 de noviembre

es la fecha promedio de cierre presupuestal.

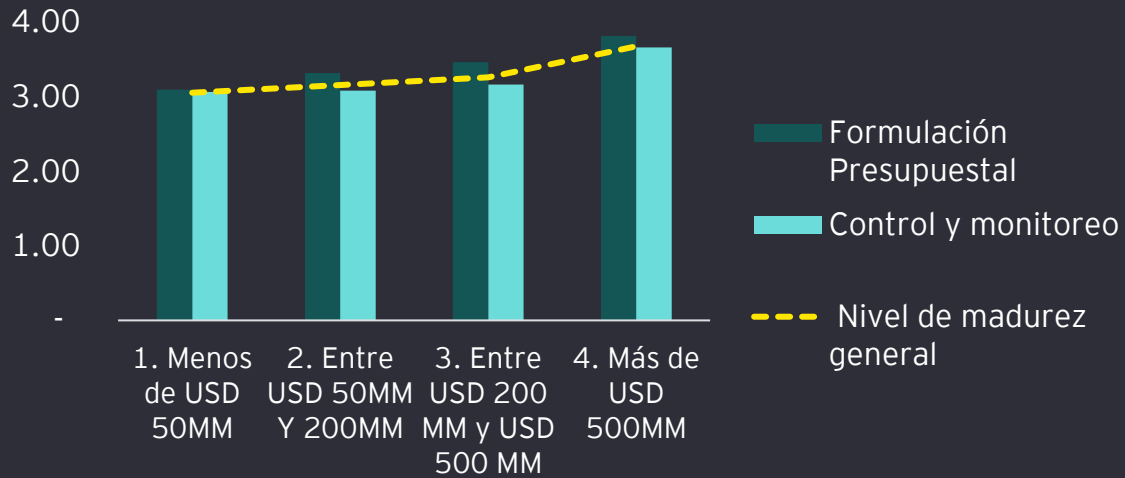


Aspectos analizados



- ▶ Se ha evidenciado un **mayor nivel de madurez** en la formulación (elaboración y validación) del presupuesto que en su **posterior control** y un **nivel de madurez menor consistentemente** en el **apartado tecnológico**.
- ▶ **A mayor facturación** de la empresa hay un **mayor nivel de madurez** en todos los parámetros del proceso E2E de presupuestación.
- ▶ **Estas conclusiones** se cumplen para **todos los países evaluados**, aunque se ha evidenciado que de las empresas participantes en el estudio las que tienen un mayor nivel de madurez en términos generales es **México**.

Madurez en la formulación y aprobación vs. el monitoreo y control



¿Qué significa tener un buen nivel de madurez en el monitoreo presupuestal?

- ▶ Estructura de gobierno para monitorear el presupuesto y para velar por mejora continua.
- ▶ Monitoreo con el mismo nivel de detalle de la formulación presupuestal.
- ▶ Elaboración frecuente y precisa de *Forecast*.
- ▶ Proceso de aprobación de gastos no planificados.

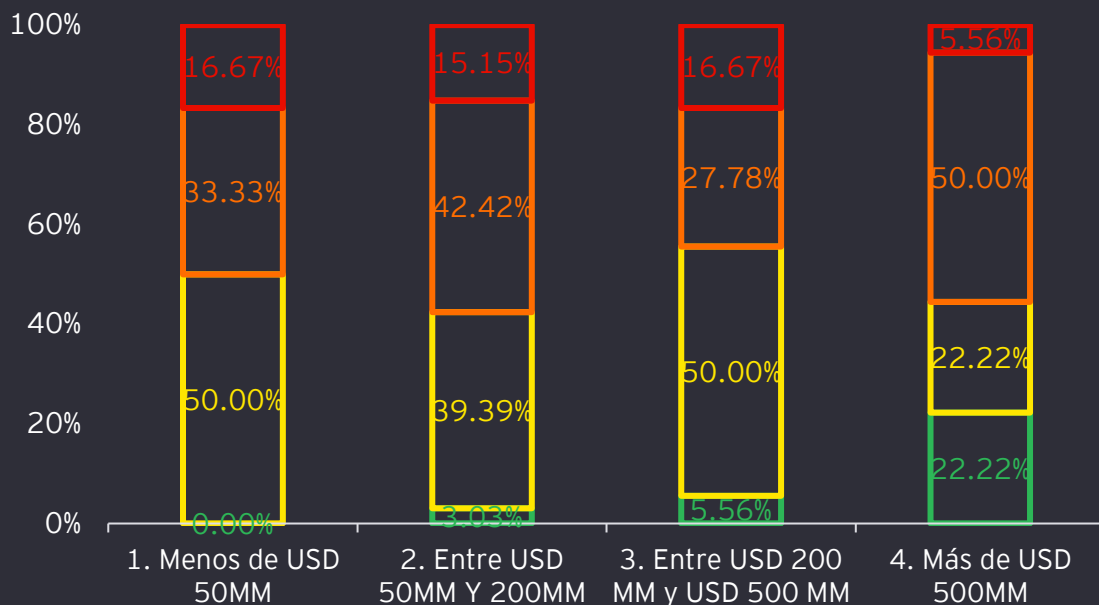
Principales motivos que explican porque las empresas han manifestado mayor nivel de madurez en la formulación que en el monitoreo están relacionados al nivel de detalle y al equipo dedicado, mientras que la madurez de las herramientas utilizadas en ambos procesos es similar:

Mientras el **57%** de las empresas **elabora el presupuesto** con un alto nivel de detalle en todos sus rubros (ingresos, costos y gastos).

Menos del **20%** de las empresas encuestadas cuenta con un **nivel de estandarización alto en la utilización de drivers** entre las áreas

...y sólo el **26%** de las empresas encuestadas cuenta con una estructura formal para velar por la **mejora continua** y la **optimización** recurrente de **costos y gastos**.

Situación de las empresas participantes



- >10%
- 6-10%
- 3-5%
- 1-3%

80%

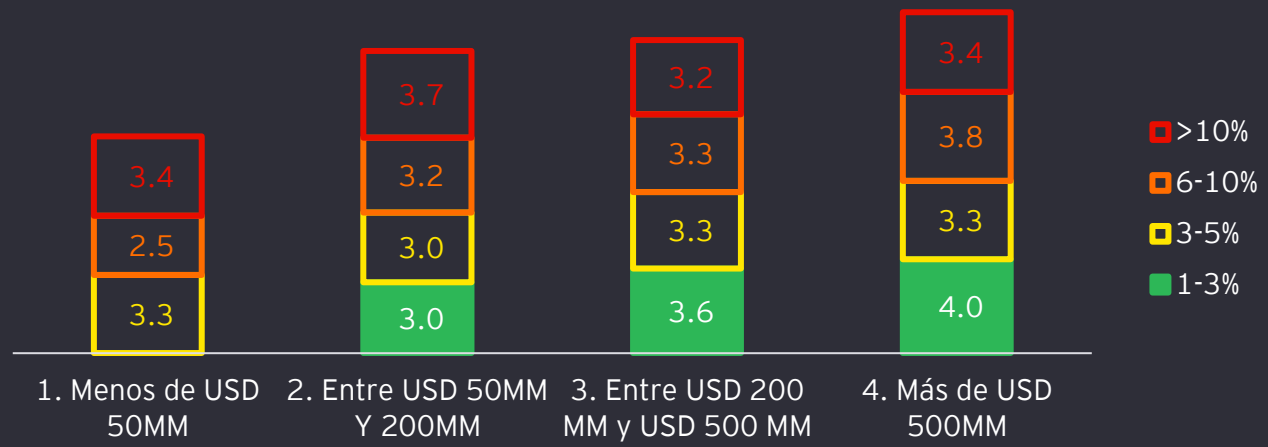
de las empresas encuestadas, indica que presenta una **desviación contra el presupuesto entre 3% y 10%**

7%

de las empresas encuestadas, indica que presenta una **desviación contra el presupuesto inferior al 3%**

3.8 vs. 3.2

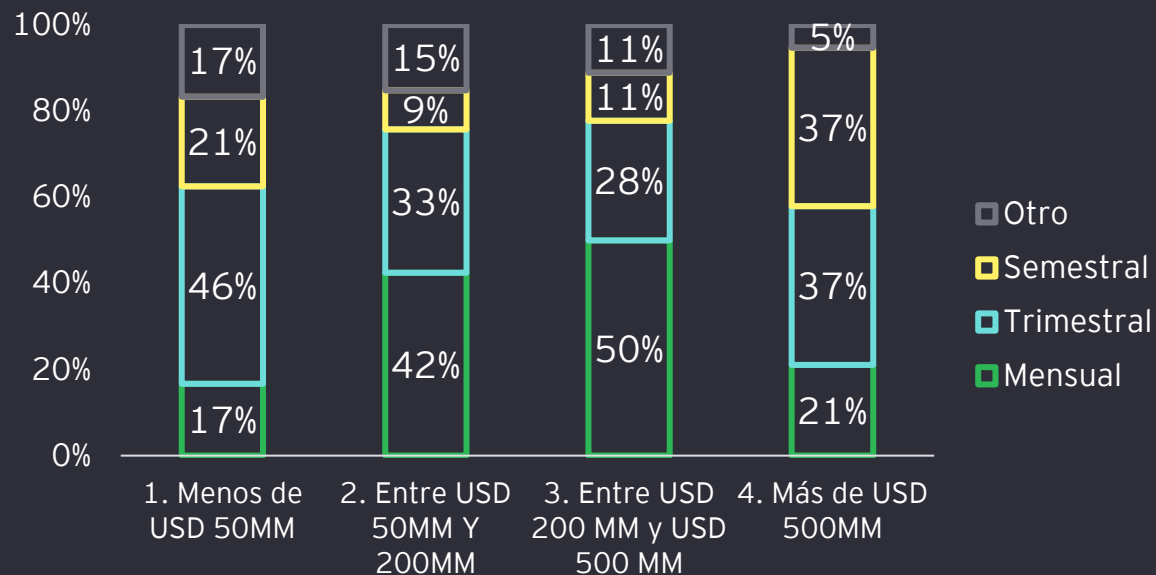
Las empresas que presentan una **desviación menor contra el presupuesto** son aquellas que tienen un **mayor nivel de maduración en sus procesos presupuestales**



- >10%
- 6-10%
- 3-5%
- 1-3%

Frecuencia y nivel de detalle en la elaboración de *forecast*

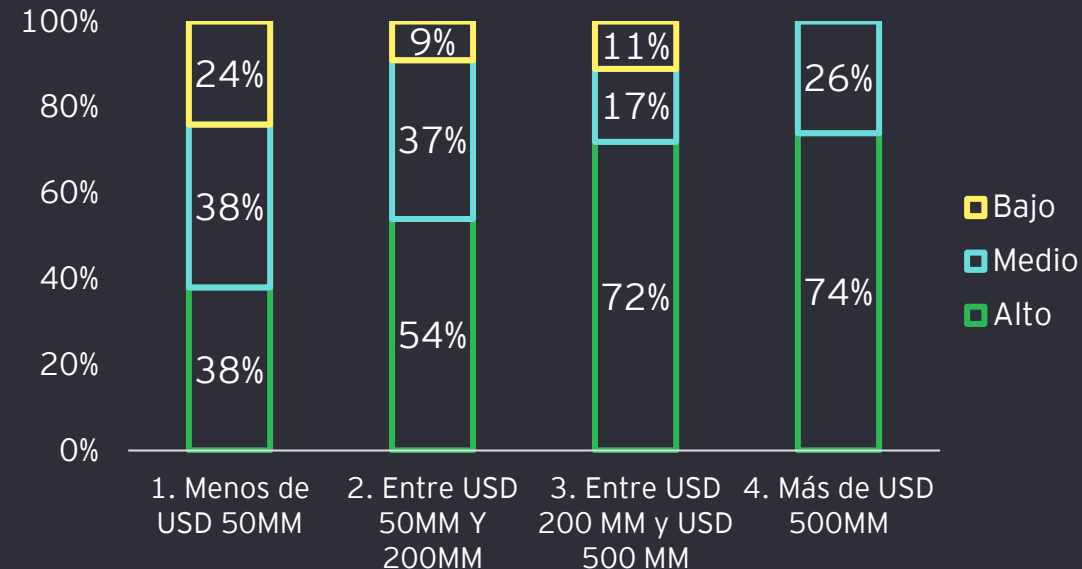
Frecuencia con la que se realiza el *forecast*



Las **empresas medianas** priorizan **frecuencia** sobre **detalle**

Sólo el **33%** de las empresas manifiesta **hacer** *forecast* con una **frecuencia** mensual

Nivel de detalle con el que se realiza el *forecast*

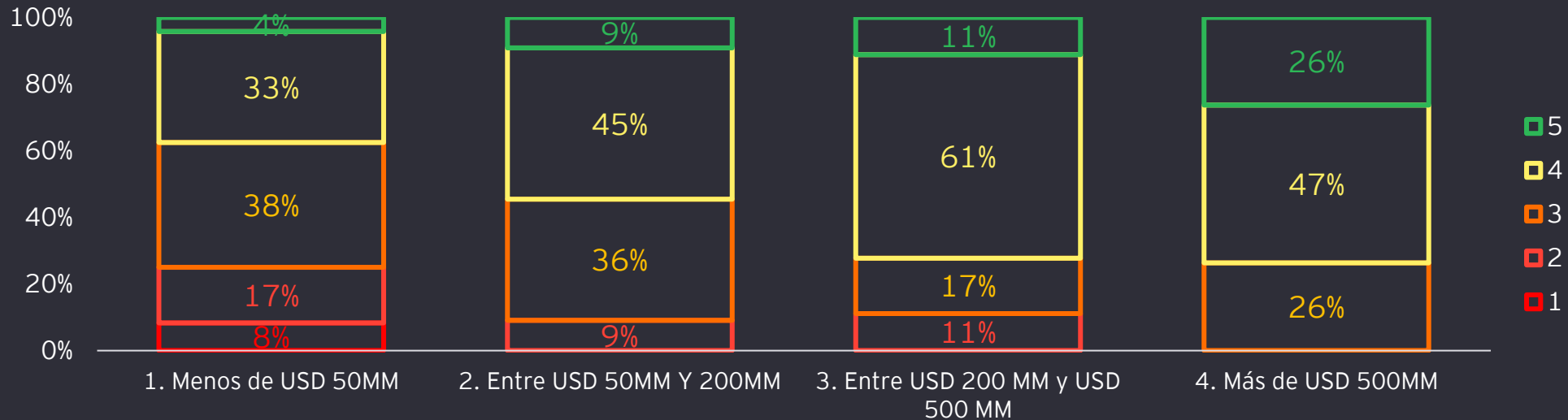


Las **empresas grandes** priorizan **detalle** sobre **frecuencia**

38% vs. 74%
 es mas frecuente que se realice el *forecast* a **mayor nivel** de detalle cuando empresa tiene un **mayor nivel** de ventas.

¿Qué ocurre cuanto tenemos un buen nivel de detalle presupuestado?

- ▶ Hemos identificado algunas **correlaciones muy interesantes** relacionadas a tener un buen **nivel de detalle** en el presupuesto:



Correlación Media-Alta



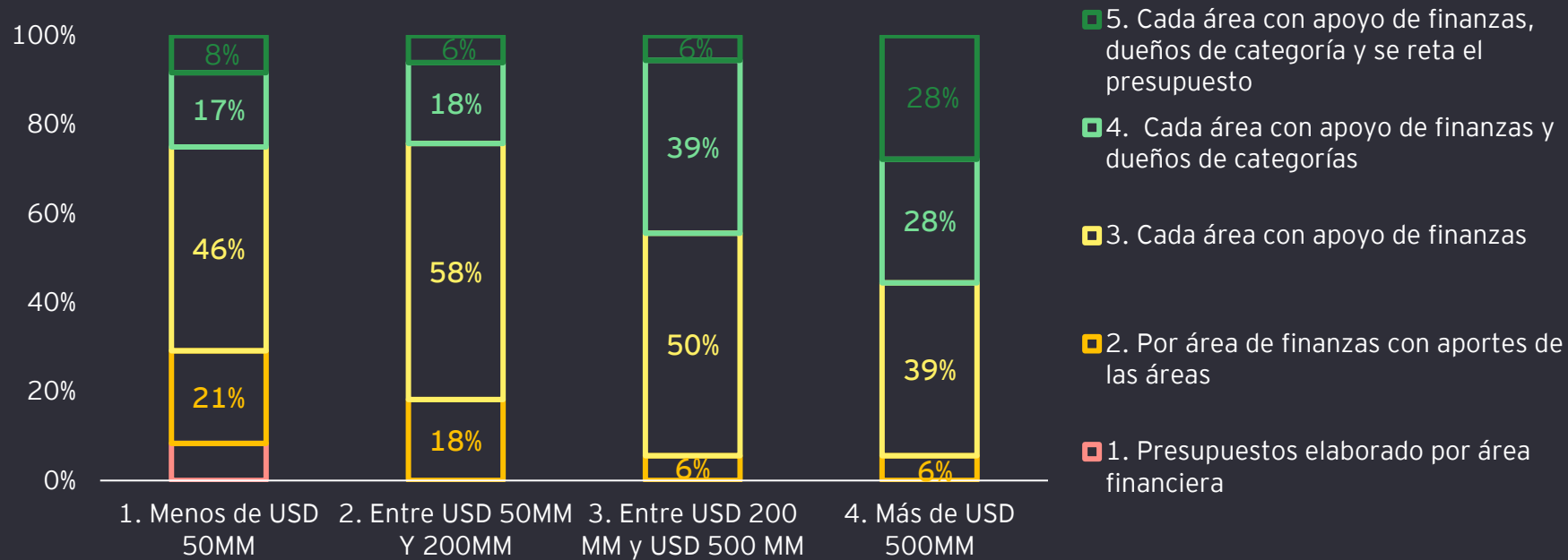
- ▶ Nivel de fijación metas promedio de todos los rubros del P&L
- ▶ Nivel de justificación exigido para gastos administrativos y de ventas

Correlación Media



- ▶ Exigencia alta en el proceso de aprobación del presupuesto
- ▶ Nivel de organización en que se preparan los presupuestos
- ▶ Nivel de detalle en el control presupuesto vs real

¿Cuál suele ser el rol de finanzas y qué implicancias tiene?



Sólo el
48%

de las empresas encuestadas, manifiesta que el presupuesto se elabora con un nivel de madurez avanzado en relación al rol del área de finanzas

Cuanto mayor es una empresa, mayor involucramiento suele haber de los **dueños de presupuesto** en la elaboración del mismo, quedando el **rol de finanzas** como un **orquestador**. Esto ha demostrado las siguientes implicancias:



Mayor nivel de detalle en la presupuestación

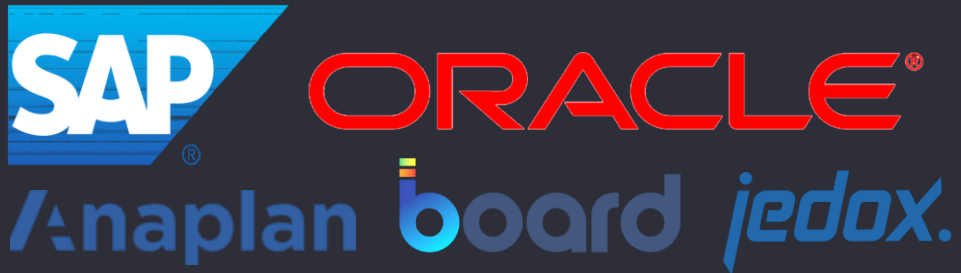


Mayor uso de *drivers* estandarizados por categoría de costo-gasto

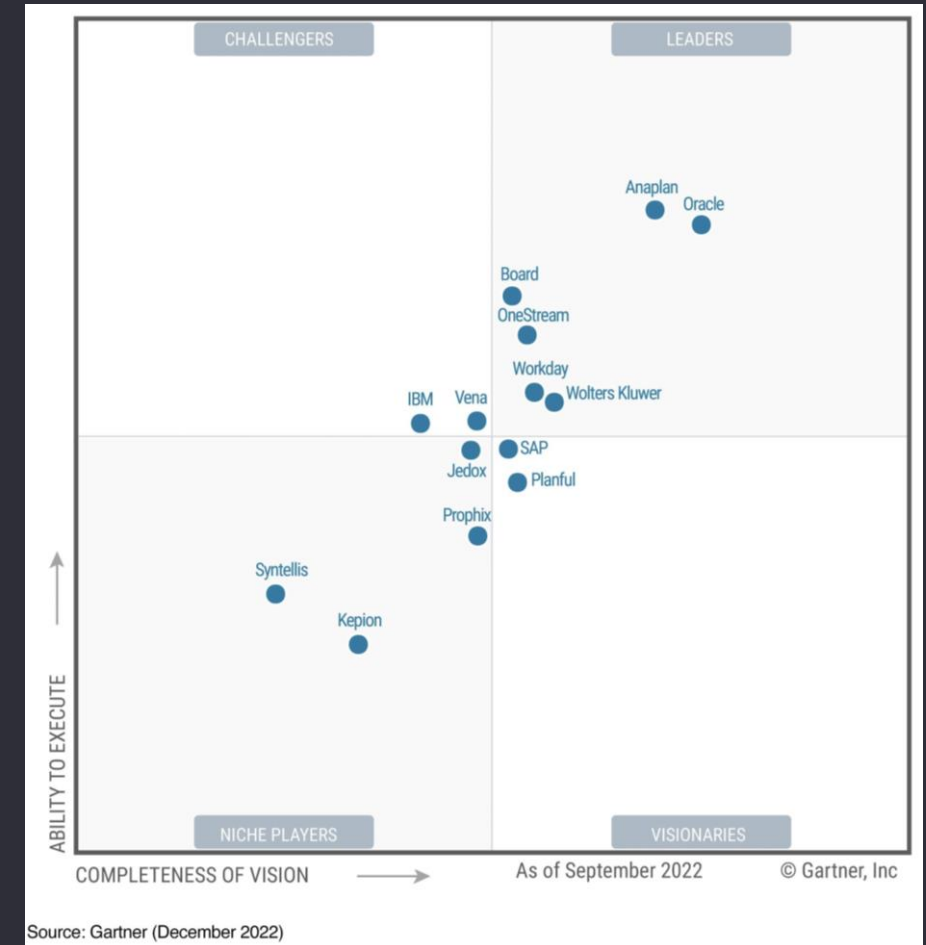


Mayor involucramiento de los líderes de las diferentes áreas para monitorear el presupuesto

Ejemplos de herramientas reconocidas por Gartner como más relevantes en el 2022



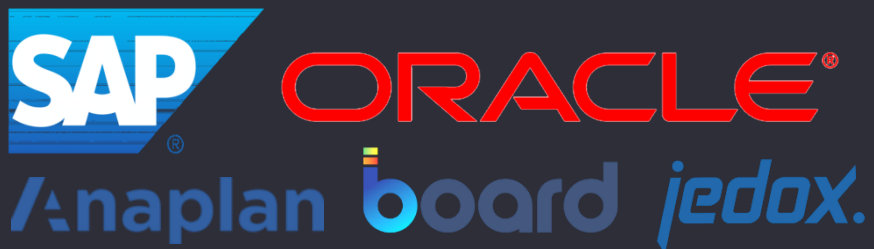
El utilizar este tipo de herramientas durante la etapa presupuestal no limita que puedan integrarse con Excel o herramientas tipo Power BI o Tableau para la gestión de algunos aspectos del presupuesto.



Herramientas utilizadas

1.
Formulación presupuestal

2.
Control y monitoreo



22%

24%



16%

22%



62%

54%

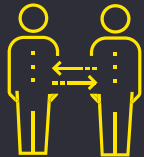
Conclusiones



- ▶ Existe un costo de oportunidad de **empezar antes el presupuesto**, especialmente para empresas de alta facturación que comienzan a fines de Agosto y terminan empezado Diciembre.



- ▶ El presupuestar con un **mayor nivel de detalle**, facilita tanto (i) desplegar objetivos estratégicos, como (ii) alinear presupuesto y estrategia y (iii) fijar y lograr metas de ahorro.



- ▶ Las compañías con **mejores prácticas** buscan el involucramiento de **todas las áreas relevantes** en la gestión end2end del proceso presupuestal y en ellas **Finanzas** juega un rol de **orquestador** / retador del presupuesto.



- ▶ Si bien, es habitual **presupuestar** en **Excel**, lo cual tiene ventajas desde un punto de vista de dar flexibilidad a los presupuestadores, es recomendable contar con **plantillas** y **drivers estandarizados** para mejorar el control o herramientas **world class**.

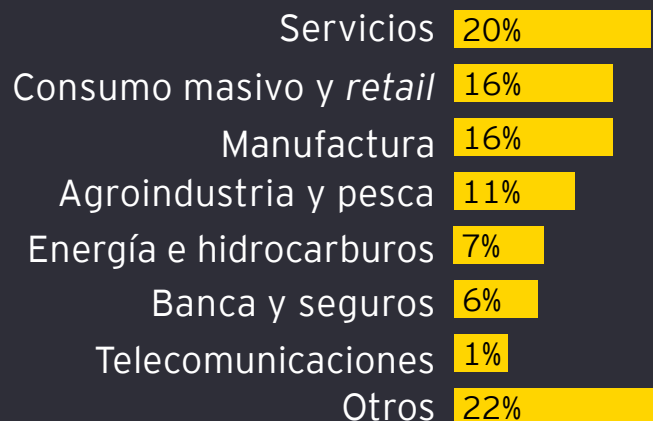


- ▶ A nivel de **control presupuestal**, las principales oportunidades están ligadas a **contar** con **estructuras** que busquen la **eficiencia**, más allá de la formulación presupuestal y a **monitorear KPIs operativos** y no sólo desviaciones a nivel CECO-CUENTA.

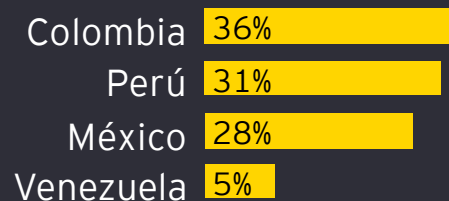
Alcance del estudio EY Budget Check Point 2023

94
Empresas

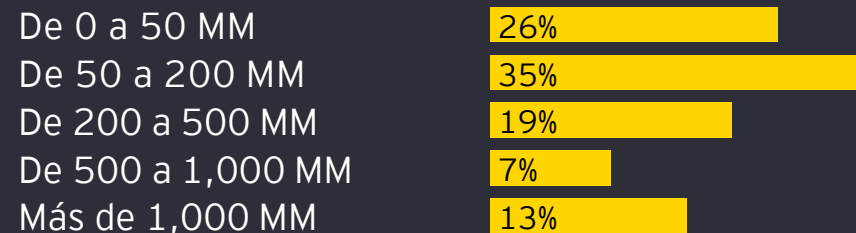
Industrias



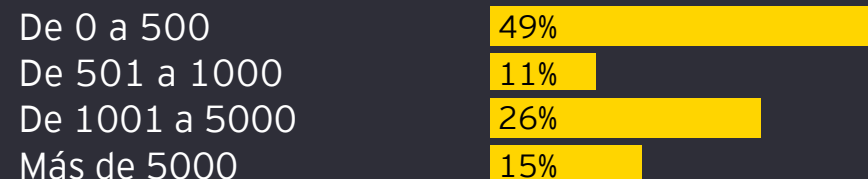
Países



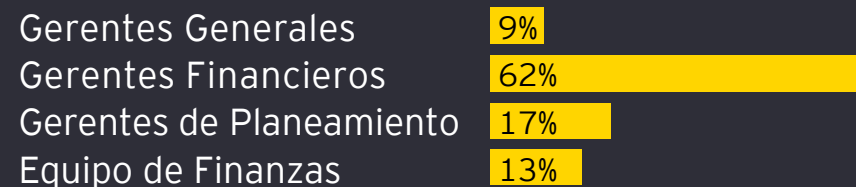
Empresas por niveles de ingresos



Empresas según el número de empleados



Ejecutivos entrevistados



Equipo del centro de excelencia de Presupuesto Base Cero (ZBB) para Latinoamérica



Pablo Salvador

Finance Consulting Leader
EY Latinoamérica Norte

Pablo.Salvador@pe.ey.com



Gildardo Bonilla

Consulting Partner
EY México

Gildardo.Bonilla@mx.ey.com



Mateo de los Ríos

Consulting Associate Partner
EY Colombia

Mateo.De.Los.Rios@co.ey.com



Carolina Jalk

Consulting Manager
EY Perú

Carolina.Jalk@pe.ey.com



Charles Rol

Consulting Manager
EY Perú

Charles.Rol@pe.ey.com

EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a ey.com

© 2023 EYGM Limited.

Todos los derechos reservados.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, legal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

ey.com