

# Gestión presupuestal de las empresas peruanas

Estudio EY *Budget Check Point*  
2021





Haz clic aquí para  
regresar al [índice](#)

▲  
2  
▼

# Contenido

Bienvenida	03
Introducción	04
<b>01 Estudio EY <i>Budget Check Point 2021</i></b>	<b>05</b>
<b>02 Formulación presupuestal</b>	<b>09</b>
<b>03 Revisión y aprobación</b>	<b>15</b>
<b>04 Monitoreo y control</b>	<b>17</b>
<b>05 Herramientas de presupuesto</b>	<b>20</b>
Conclusiones	22
Ficha técnica	24



bienvenida



**Jorge Acosta**

Socio Líder de Consultoría  
EY Perú

“

Tener la habilidad de planificar adecuadamente es una capacidad organizacional clave para navegar en contextos de incertidumbre.

En los últimos años, desde EY, hemos podido observar cómo las empresas de distintos sectores y tamaños han ido robusteciendo sus áreas de finanzas y mejorando sus procesos de planeamiento estratégico y presupuestación.

Cada vez se hace más evidente que las áreas de finanzas tienen un rol más protagónico en la generación de valor.

El cambio que debe experimentar la función financiera debe perseguir una contribución de mayor impacto en la gestión del negocio, trascendiendo su rol tradicional de reporte y *compliance*.

En esta evolución natural, los procesos de planeación financiera y presupuestación son elementos clave para dotar a la organización de la visibilidad necesaria para mejorar la toma de decisiones y logro de resultados.

El desarrollo de estas capacidades en los equipos de finanzas implica una transformación de la función, el cual se debe apalancar en la digitalización, en un modelo operativo más ágil y flexible, que ofrezca como resultado una propuesta de servicio de mayor orientación al negocio.





4



**Pablo Salvador**  
Socio de Consultoría  
EY Perú

# Introducción

“

La función financiera afronta una serie de retos muy complejos en materia de presupuestación dentro del contexto actual. A la dificultad de pronosticar la venta, se une la necesidad de cuidar los costos y gastos hoy más que nunca, así como de dar visibilidad al negocio y al Directorio en relación a la composición de los mismos.

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) en 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.

Tengo el gusto de presentar nuestro primer estudio de madurez presupuestal EY *Budget Check Point 2021*, el cual recoge interesantes *insights* en relación a los principales procesos de gestión del presupuesto:

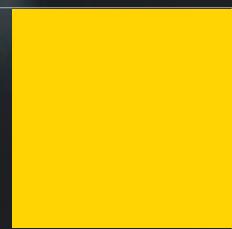
- i. elaboración presupuestal
- ii. revisión y reto del presupuesto
- iii. monitoreo del cumplimiento del presupuesto





△  
5  
▽

TO  
1



# *EY Budget Check Point 2021*





## CONTENIDO DEL ESTUDIO

El estudio realizado tiene 4 secciones y un total de 27 temas tratados. Las primeras 3 secciones responden a evaluar el nivel de madurez de los principales procesos asociados a la gestión presupuestal: (1) formulación, (2) revisión, reto y aprobación y (3) control y monitoreo, mientras que la ultima sección corresponde a la utilización de herramientas y políticas ligadas a dichos procesos.

### 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

### 4

#### HERRAMIENTAS DE PRESUPUESTO

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

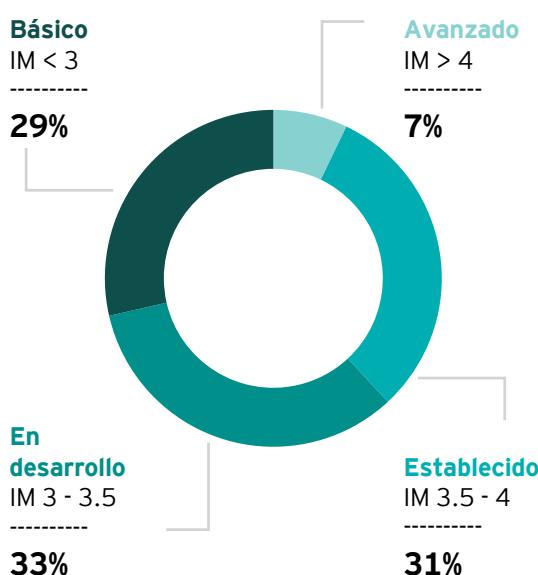
## ÍNDICE DE MADUREZ EN LA GESTIÓN PRESUPUESTAL

Asignando un peso homogéneo a los 4 bloques evaluados (25%) y un peso proporcional a cada pregunta efectuada dentro de cada bloque, hemos estimado el nivel de madurez promedio en la gestión presupuestal. Asimismo, debido a la variada participación, hemos evaluado por pilar a las empresas peruanas de diferentes rubros y tamaños.

Bajo esta lógica, identificamos la siguiente premisa:

# 3.29

fue el índice de madurez promedio en la gestión presupuesal de las empresas peruanas participantes.



Solo un  
**38%**

de las empresas peruanas participantes, reconoce tener un modelo de presupuestación establecido o avanzado.

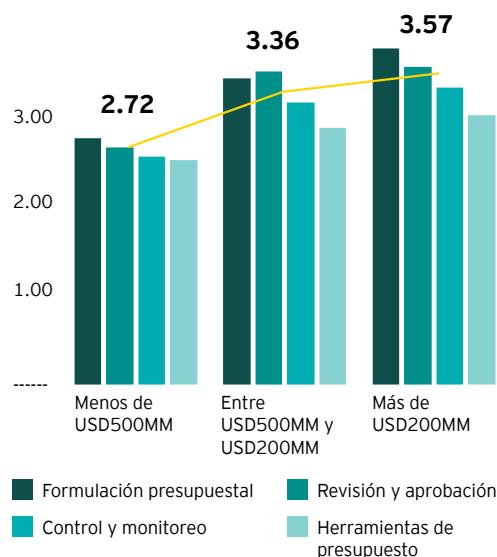
Organizaciones con un **nivel de madurez básico** elaboran el presupuesto a un nivel agregado desde las áreas de finanzas y no cuentan con herramientas de apoyo para la presupuestación y su control posterior.

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

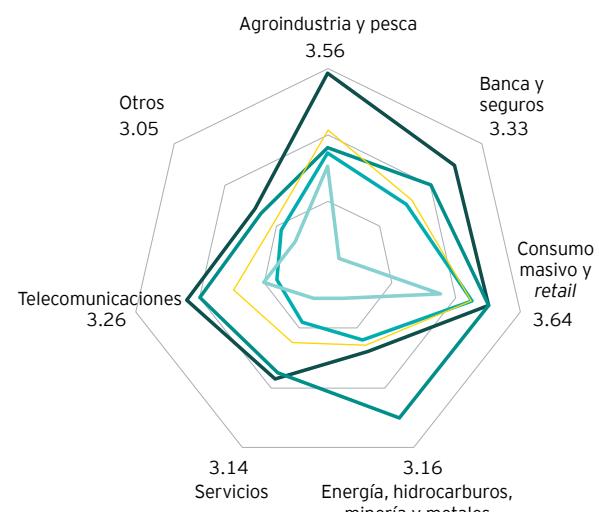
Organizaciones con un **niveles de madurez establecido**, normalmente tienen buenas prácticas en la etapa de formulación y revisión del presupuesto, pero no siempre realizan un adecuado monitoreo ni tienen herramientas de apoyo adecuadas.

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 monitorear y controlar el presupuesto.

## ÍNDICE DE MADUREZ EN LA GESTIÓN PRESUPUESTAL SEGÚN FACTURACIÓN



## ÍNDICE DE MADUREZ EN LA GESTIÓN PRESUPUESTAL SEGÚN SECTOR



A mayor facturación, mayor es el índice de madurez del proceso presupuestal *end2end*

1. Los resultados del estudio nos demuestran que únicamente las empresas de más de 200 millones de dólares de ventas en sectores de alta incertidumbre muestran un nivel de madurez avanzado.
2. La mayoría de las empresas grandes se encuentran en un nivel de madurez establecido, principalmente por los resultados observados en la evaluación de su modelo de control presupuestal.
3. No se identificaron empresas pequeñas (con ventas inferiores a 50 millones de dólares) con niveles de gestión establecidos o avanzados, pues mostraron de forma consistente una falta de herramientas y de procesos formales tanto

para la elaboración de su presupuesto como para su monitoreo posterior.

Estas conclusiones se cumplen para todos los sectores evaluados. Aunque se ha evidenciado que, de todas las empresas participantes en el estudio, las que tienen un mayor nivel de madurez en términos generales son consumo masivo, agroindustria y pesca. Son los dos únicos sectores cuyas empresas mostraron un nivel de madurez promedio con un nivel establecido ( $>3.5/5$ ) o superior.

También se ha evidenciado un mayor nivel de madurez en la formulación (elaboración y validación) del presupuesto que en su posterior control.

Los sectores participantes del estudio con mayor madurez en la gestión le dan mayor relevancia al gasto fijo.



## 02

## Formulación presupuestal

La formulación presupuestal es la piedra angular del proceso de presupuestación, pues es la etapa primordial en donde se plasman los recursos destinados y requeridos para cumplir los planes estratégicos establecidos, en términos monetarios de ingresos y gastos.

En este estudio se contemplaron los aspectos más relevantes de la formulación del presupuesto relacionados con:

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

## CALENDARIO Y DURACIÓN DE LA FORMULACIÓN Y REVISIÓN PRESUPUESTAL

La formulación presupuestal toma en promedio 2.5 meses, mientras que el proceso de revisión y aprobación tiene una duración aproximada de 1 o 2 meses dependiendo del tamaño y madurez de la organización.

Algunos *insights* asociados a las fechas de inicio y fin del proceso, así como de la duración de la formulación presupuestal son:

Sólo el **57%** de las empresas inicia su proceso de formulación presupuestal antes del mes de septiembre, existiendo un importante costo de oportunidad de hacerlo antes, especialmente en empresas grandes.



70% de las empresas vincula la formulación del presupuesto con los objetivos estratégicos



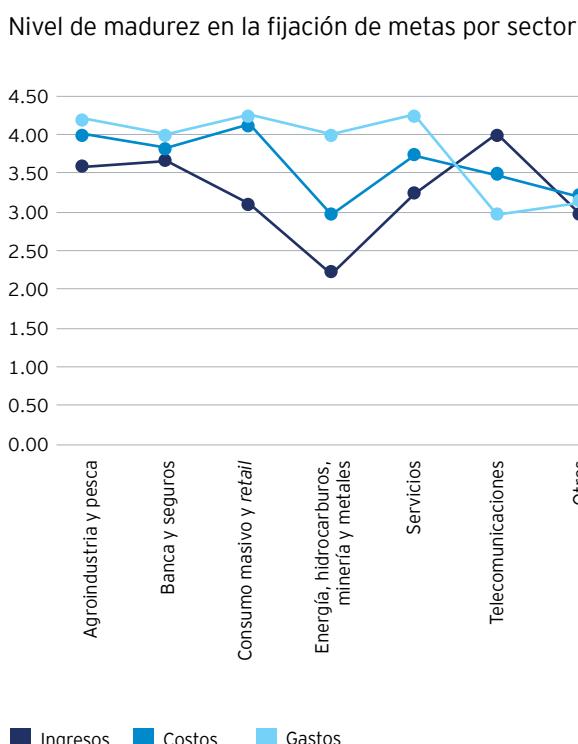
para fijar metas de ingresos

para fijar metas de costo y gasto

En términos generales, las empresas se encuentran en un nivel de madurez establecido al establecer metas presupuestales.

Si recorremos los diferentes resultados obtenidos a nivel de pérdidas y ganancias (*Profit & Loss* o *P&L*, por sus siglas en inglés) identificamos lo siguiente:

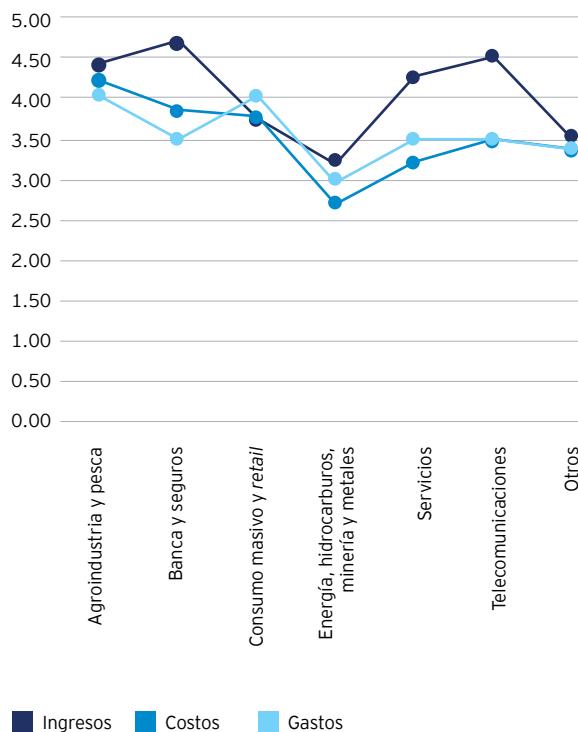
- ▶ En la fijación de metas de ingreso, destacan los sectores de telecomunicaciones y banca que fijan metas a nivel de producto y servicio (nivel 3), mientras que en el resto de sectores se hace a nivel de categoría o familia (nivel 2).
- ▶ A nivel de costos, los sectores de consumo masivo y *retail*, agroindustria y pesca, fijan metas a nivel de producto y servicio (nivel 3) o, y el resto de sectores lo hace a nivel de categoría o familia (nivel 2).
- ▶ En cuanto a gastos administrativos y de ventas las metas son fijadas a nivel de categoría y subcategoría de gastos, con excepción del sector telecomunicaciones que lo hace a nivel de área funcional.



Para pasar a un nivel avanzado de madurez en la fijación de metas, las empresas deberían utilizar *benchmarks* de gastos por categoría, que permitan fijar *targets* de optimización en sus presupuestos de costos y gastos.

**64%** de las empresas presupuesta con alto nivel de detalle, dándole prioridad de detalle a los ingresos vs. los costos y gastos

### Madurez en el nivel de detalle por sector



Los ingresos se presupuestan a nivel de producto o servicio por categoría considerando su respectiva demanda pronosticada. El 69% de las empresas mostraron un nivel avanzado.

Los costos se presupuestan a nivel de producto o servicio por categoría considerando, en el 50% de los casos, niveles de rentabilidad esperados.

Los gastos administrativos y de ventas se presupuestan a nivel de cuenta contable y centro de costos (CeCo) por categoría de gasto, haciendo uso de drivers por categoría en el 60% de los casos.

Sin embargo, solo el 34% de las empresas cuenta con drivers estandarizados para todas las áreas y menos del 50% detalla las líneas de gasto que componen cada combinación entre CeCo y cuenta contable, indicando por cada una de ellas, la unidad de presupuestación, cantidad y precio asociados.

Energía, hidrocarburos, minería y metales es la industria que presupuesta con menor nivel de detalle.

Un buen nivel de detalle facilita el alineamiento del presupuesto con el Plan Estratégico, la fijación de metas y tener procesos de aprobación de presupuesto y de control posterior más robustos.

Según los resultados del estudio, un alto nivel de detalle en el presupuesto muestra correlaciones interesantes:



#### Alta correlación

- ▶ Fijación de metas en ingresos, costos y gastos.
- ▶ Nivel de justificación requerido para aprobaciones.



#### Correlación media-alta

- ▶ Alineamiento a objetivos estratégicos.
- ▶ Mejor control de reales.



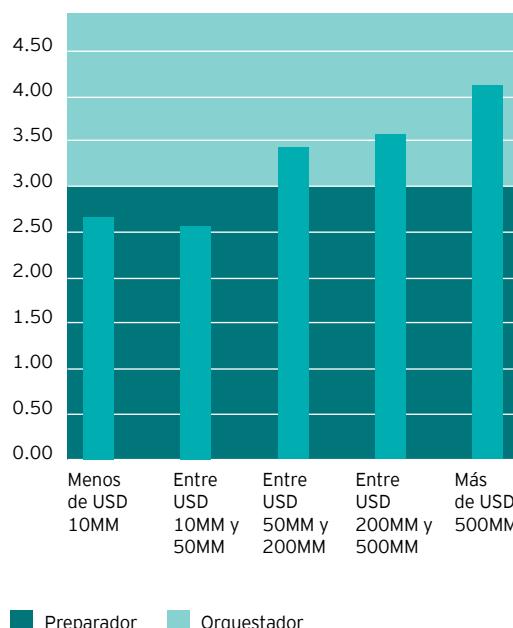
#### Correlación media

- ▶ *Drivers* estandarizados utilizados por las diferentes áreas.

Existe una oportunidad importante en las empresas peruanas, de presupuestar con mayor detalle, especialmente en el caso de los gastos.

En las empresas con niveles de madurez más avanzados, el rol de finanzas es el de un orquestador del proceso presupuestal, quién se apoya en diversas áreas para retar el presupuesto de forma más consistente. Los verdaderos protagonistas del proceso son los dueños del presupuesto de las diferentes áreas.

## ROL DE FINANZAS



En niveles intermedios, finanzas ejerce de orquestador, pero no cuenta con equipos de apoyo al proceso, fuera de los presupuestadores.

En empresas con menor nivel de madurez, el rol de finanzas tiene un rol más protagonista en la preparación del presupuesto, asumiendo el rol de preparación y aprobación, por lo que puede ser juez y parte, siendo esto una mala práctica de gestión.

Según los resultados del estudio, las empresas de mayor tamaño son las que presentan un nivel de madurez más avanzado en este aspecto, con un mayor nivel de involucramiento y accountability por parte de los responsables de los *budget owners* o responsables de las diferentes áreas y centros de costos.

En solo el 17% de los casos se observó que el área de finanzas se encarga de toda la elaboración del presupuesto, del 83% de los casos en donde el equipo de finanzas ejerce de orquestador del mismo, en menos de la mitad de los casos de evidenció un apoyo a los presupuestados, en la elaboración y reto del presupuesto.

En las empresas con niveles avanzados de madurez, el área de finanzas cumple un rol de orquestador del proceso, mientras que son las distintas áreas las responsables de la presupuestación con soporte de inteligencia de negocios, áreas de eficiencia y dueños de categoría de costos<sup>1</sup>.

Un mayor involucramiento de las áreas en la elaboración del presupuesto permite:



Un proceso de aprobación de presupuesto centrado en la búsqueda de eficiencias.



Mejor gestión de gastos no presupuestados (se definen y documentan mejor).



Mayor involucramiento de los líderes de las diferentes áreas para retar el presupuesto.

<sup>1</sup> Líderes senior de la compañía con responsabilidad sobre la eficiencia y control de determinadas categorías de costo y/o gasto.



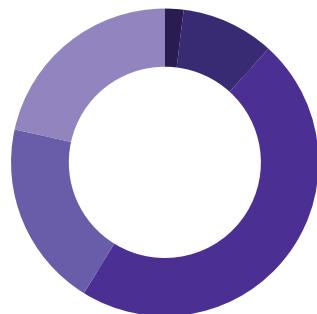
3

15

## *Revisión y aprobación del presupuesto*

EY

## Nivel de la organización dónde se revisan los presupuestos



- **2%**  
No formalizado
- **12%**  
Finanzas y el Directorio
- **57%**  
Incluye a los dueños de presupuestos
- **24%**  
Incluye comités de eficiencia
- **26%**  
Incluye dueños de categorías de costos

Menos del

# 43%

de las empresas encuestadas incluye a las áreas de eficiencia y/o dueños de categorías de costos en el proceso de revisión y aprobación del presupuesto.

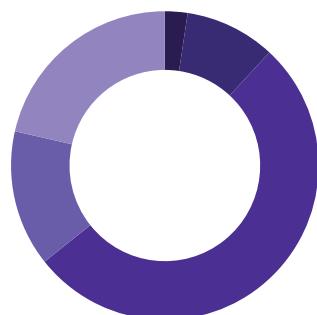
En la mayoría de las empresas, el proceso de revisión y aprobación del presupuesto es liderado por el área de finanzas, con la participación de los dueños de presupuesto.

Se presenta un mayor nivel de madurez en la etapa de formulación presupuestal, comparado al posterior proceso de revisión y aprobación.

En este proceso destacan principalmente los sectores de consumo masivo y *retail*.

La revisión de los presupuestos de costo y gasto a nivel de categorías se da en un 52% de organizaciones.

## Nivel de detalle de revisión



- **2%**  
No se desafía
- **10%**  
Nivel de totales por tipo de presupuestos
- **52%**  
Nivel de categorías por costos y gastos
- **14%**  
En comités de eficiencia
- **21%**  
A nivel de detalle (P&Q) por categorías de gastos

El 64% de las empresas manifestó que sí presupuestan con un alto nivel de detalle y 50% de ellas, con detalle de líneas presupuestales con precio y cantidad por categoría.

Esta diferencia entre el nivel de detalle en la elaboración y el reto nos indica que profundizar durante el proceso de revisión y al incorporar áreas especializadas de eficiencia que retén el presupuesto a detalle, permitiría a las empresas la identificación de oportunidades de optimización sostenibles en gastos no core que no impacten el performance y logro de objetivos de la empresa.



17

# 04

## Monitoreo y control del presupuesto

Para que los esfuerzos de una buena formulación presupuestal se materialicen en el cumplimiento de las metas fijadas, es necesario contar con un proceso de monitoreo y control robusto que contemple aspectos relacionados con:

- ▶ Estructura de gobierno adecuada para monitorear el presupuesto.
- ▶ Frecuencia idónea de revisión del presupuesto vs. la ejecución real.
- ▶ Nivel de detalle suficiente del control de lo presupuestado vs. el real.
- ▶ Proceso claro y difundido de aprobación de gastos no presupuestados.
- ▶ Frecuencia y nivel de detalle de los *forecast* alineada al tipo de negocio.
- ▶ Mejora continua y optimización de costos y gastos como parte de la cultura organizacional.

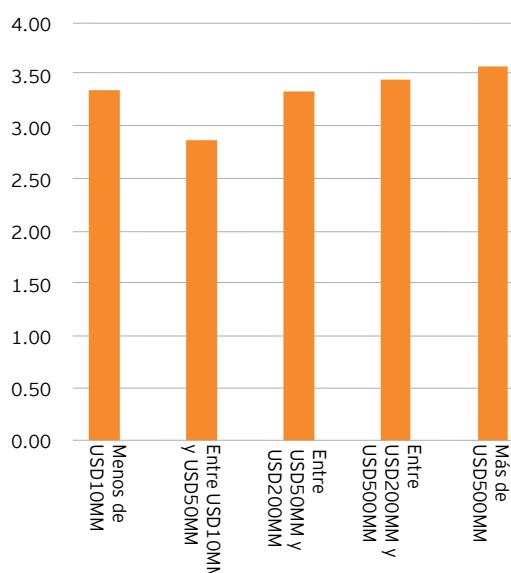
A continuación, revisaremos el nivel de madurez de las empresas en la gestión de estos aspectos.

Las empresas tienen la oportunidad de tomar acción para alinearse a una mejora continua y a una cultura de eficiencia en la gestión, especialmente en lo relativo a costos y gastos.

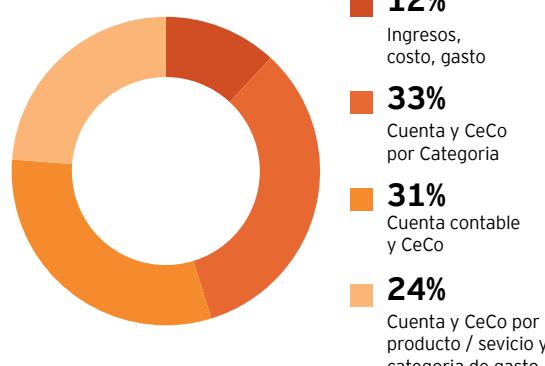
## 44%

de las empresas cuenta con estructuras maduras para el monitoreo presupuestal.

Madurez en el monitoreo presupuestal según nivel de facturación



Detalle al que se monitorea el presupuesto



Esto implica que el presupuesto no solo es monitoreado por el área de finanzas, sino que es revisado por los dueños del presupuesto y en comités en los que participa el *leadership* de la compañía.

Dicho esto, sólo el 31% de empresas reconoce tener equipos que, en adición al control de las desviaciones, velen de forma proactiva por la mejora continua y optimización una vez que el presupuesto ya está establecido.

93% de las organizaciones realizan un monitoreo mensual, sin variaciones significativas de madurez por tamaño o sector.

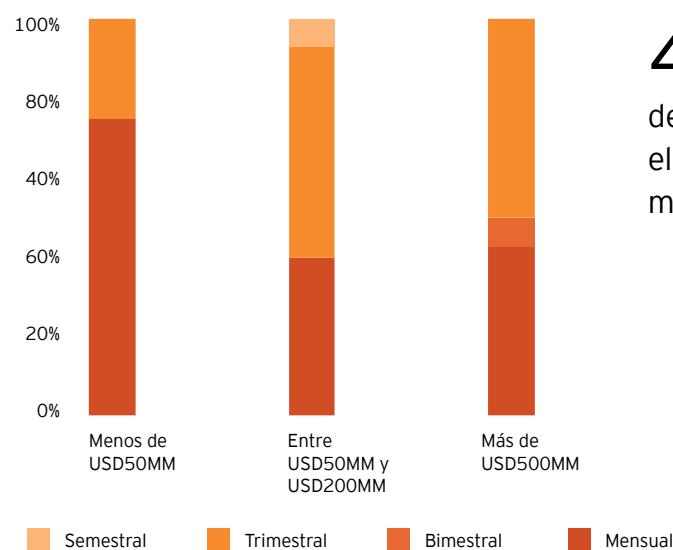
55% realiza el monitoreo con un alto nivel de detalle, llegando en el 24% de los casos a realizarlo por cuenta contable y centros de costos (CeCo) para cada producto y/o servicio y categoría de gastos.

Nuestro estudio no evidenció en ninguna empresa un nivel de control presupuestal a nivel de partida presupuestaria con precios y cantidades para el monitoreo de gastos.

En cuanto al control de gastos no presupuestados, el 86% de las empresas participantes manifestó contar con procesos formalmente establecidos. Sin embargo, en sólo el 38% de los casos, el impacto es evaluado en comités de eficiencia o por los dueños de las categorías de costos.

## PRÁCTICAS DE FORECASTING

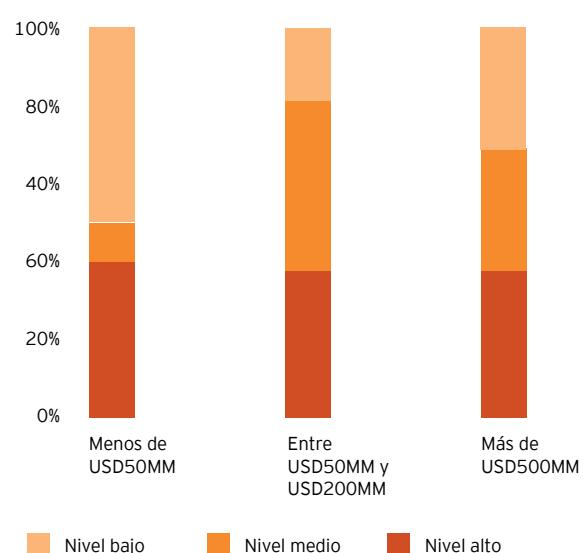
Frecuencia con la que se realiza el *forecast*



**49%**

de las empresas realiza el *forecast* de manera mensual.

Nivel de detalle con el que se realiza el *forecast* según nivel de facturación



**38%**

reconoce realizar el *forecast* con un alto nivel de detalle.



▲  
20  
▼

## *Herramientas de presupuesto*



## HERRAMIENTAS UTILIZADAS

A continuación podemos observar las herramientas que las empresas participantes del estudio manifestaron utilizar durante los procesos de formulación presupuestal y posterior proceso de control y monitoreo.

Herramientas de *Financial Planning and Analysis* (FP&A):



**Formulación  
Presupuestal**

**12% 29%**

Herramientas de *Business Intelligence*:



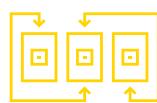
**19% 16%**

MS Excel:



**69% 55%**

Se evidenció que en Perú la mayoría de las empresas utilizan MS Excel durante el proceso presupuestal. Lo cual no es considerado una mala práctica, sin embargo se recomienda contar con un proceso claro, robusto y difundido; plantillas con *drivers* estandarizados para los diferentes conceptos; y módulos o herramientas de soporte para la consolidación presupuestal. Esto último con la finalidad de poder manejar adecuadamente varios presupuestadores trabajando en paralelo sobre diferentes categorías.



**Proceso de  
presupuestación** claro,  
robusto y difundido



**Plantillas** con *drivers*  
estandarizados



**Módulos o herramientas**  
de soporte para la  
consolidación presupuestal



# Conclusiones

Los resultados del estudio nos muestran que las empresas peruanas tienen un conjunto de oportunidades de mejora similares. Las cuales al ser resueltas, pueden ayudar a mejorar el modelo de gestión presupuestal.



Existe un costo de oportunidad de empezar el presupuesto con meses de anticipación, especialmente en empresas de alta facturación que comienzan el proceso más allá de septiembre.



Presupuestar con un mayor nivel de detalle facilita alinear presupuesto y estrategia, así como fijar y lograr metas de ahorro.



Las organizaciones con mejores prácticas buscan el involucramiento de todas las áreas relevantes en la gestión end2end del proceso presupuestal. En ellas, el área de finanzas juega el rol de orquestador y/o retador del presupuesto.



Localmente, es habitual presupuestar en MS Excel, lo cual tiene ventajas desde un punto de vista de dar flexibilidad a los presupuestadores, sin embargo es recomendable contar con plantillas y drivers estandarizados para mejorar el control al consolidar los archivos.



A nivel de control presupuestal, las principales oportunidades están ligadas a contar con estructuras que busquen la eficiencia, más allá de la formulación presupuestal.



23  
▼

## FORMULACIÓN

**80% vs. 45%**

Es mucho más frecuente fijar la meta de ingresos, que la de costos y gastos.

**64%**

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

**70%**

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

**34%**

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

## REVISIÓN Y APROBACIÓN

**35%**

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

**40%**

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

## MONITOREO Y CONTROL

**44%**

de las empresas cuenta con estructuras maduras para el monitoreo presupuestal. Sólo un porcentaje de ellas busca la mejora continua en la gestión de costos y gastos.

**38%**

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

**38%**

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



24



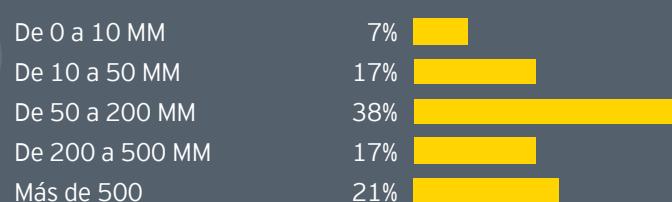
El estudio *EY Budget Check Point 2021* concluyó en los primeros meses del 2021, con una muestra total de 42 empresas peruanas participantes.

## ALCANCE DEL ESTUDIO

### Industrias



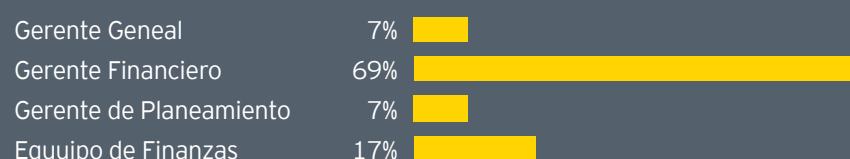
### Composición de empresas encuestadas por facturación (USD)



### Composición de empresas por número de trabajadores



### Composición de encuestados por cargo actual





25

# Contactos

**Jorge Acosta**  
Socio Líder de Consultoría  
[jorge.acosta@pe.ey.com](mailto:jorge.acosta@pe.ey.com)

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

**Pablo Salvador**  
Socio de Consultoría  
[pablo.salvador@pe.ey.com](mailto:pablo.salvador@pe.ey.com)

**Giuliana Guerrero**  
Associate Partner de Consultoría  
[giuliana.guerrero@pe.ey.com](mailto:giuliana.guerrero@pe.ey.com)

**Maria Nieves Gomez**  
Gerente Senior de Consultoría  
[maria-nieves.gomez@pe.ey.com](mailto:maria-nieves.gomez@pe.ey.com)

**Rafael Peralta**  
Gerente de Consultoría  
[rafael.peralta@pe.ey.com](mailto:rafael.peralta@pe.ey.com)

**Mariano Guevara**  
Gerente de Consultoría  
[mariano.guevara@pe.ey.com](mailto:mariano.guevara@pe.ey.com)

**Carolina Jalk**  
Gerente de Consultoría  
[carolina.jalk@pe.ey.com](mailto:carolina.jalk@pe.ey.com)

**Charles Rol**  
Gerente de Consultoría  
[charles.rol@pe.ey.com](mailto:charles.rol@pe.ey.com)



**Acerca de EY**

EY es la firma líder en servicios de auditoría, impuestos, estrategia, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros *stakeholders*. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite [ey.com/pe](http://ey.com/pe)

© 2021 EY  
All Rights Reserved.