

Capítulo 1

Por qué es necesario operar con presupuestos

1.1. EL PRESUPUESTO Y LAS NUEVAS TÉCNICAS DE GERENCIAMIENTO

Dentro de las técnicas empleadas por las organizaciones modernas en los umbrales del siglo XXI existe una gran profusión de novedades que se agregan, y en muchos casos reemplazan, a las herramientas tradicionales aplicadas hasta comienzos de la década del '90. Aparecen así nombres como Reingeniería, A.B.C. (*Activity-Based Costing*) y A.B.M. (*Activity-Based Management*), *Just in time*, Calidad total, *Throughput*, Teoría de las restricciones, *Target costing*, Análisis de la Cadena de valor, *Balanced scorecard*, etc., todos apuntando a brindar elementos que posibiliten un desarrollo eficaz y eficiente de la gestión de los negocios, en un mundo globalizado, hipercompetitivo, altamente cambiante, y que encierra una permanente incertidumbre en relación con el futuro. Si bien no es objeto de la presente obra comentar o analizar dichas herramientas modernas, simplemente diremos que la posición correcta a adoptar frente a ellas quizá no pase por su rechazo sistemático, pero tampoco por el encandilamiento y la aceptación incuestionable de sus premisas y postulados. Entendemos que lo verdaderamente útil reside en su estudio y análisis detallado para extraer e incorporar sus aportes positivos y desechar aquello técnicamente equivocado, obviando todo lo que no sea efectivamente novedoso, sino meramente un maquillaje o disfraz de lo ya conocido y aplicado.

Envueltos en esa tendencia e inclinación hacia lo nuevo, muchos *managers* y directivos son hoy proclives a descalificar ciertos conceptos y técnicas más antiguas, convencidos de que ellas no les reportan beneficios en sus funciones estratégicas, tácticas y operativas. Opinan que la aplicación de estas herramientas a los fines de toma de decisiones resulta algo caduco, sosteniendo que sólo aportan datos históricos (como es el caso de la contabilidad financiera y los sistemas de costos tradicionales, incluido el mismo costo estándar), en muchos casos constituyen corsés rígidos

que impiden la creatividad y la flexibilidad en la operatoria (crítica que imputan a los presupuestos) y prácticamente ninguna es apta para capturar información relevante relativa a los clientes (sus comportamientos, preferencias), mercados (competidores, regulaciones gubernamentales vigentes y cambios esperados) y los propios procesos internos de la organización (eficiencia operativa de los distintos sectores y actividades, capacitación de los empleados, actitud de los mismos, capacidad de resolver problemas, etc.). En virtud de todo ello, se ha venido generando un campo propicio para el surgimiento de aquellas nuevas filosofías, enfoques, técnicas, modelos o como deseemos llamarlas, que ocupan el lugar de las cosas conocidas, aplicadas y enseñadas hasta hace muy pocos años. Como una faceta más que es producto de esta línea de pensamiento, algunos gurús o pseudo consultores, abusando de la avidez de "estar al día" de los ejecutivos, han cuestionado el empleo de los presupuestos como herramienta esencial para el planeamiento y control de la gestión. Detengámonos específicamente en este punto.

A pesar del vendaval de cambios, ciertos pilares aún subsisten y permanecen incólumes. Resulta claro que la definición de la misión central de la organización sigue siendo vital, y a partir de ella surge un factor crítico: la elección de la estrategia para alcanzar los objetivos supremos fijados por los dueños o directivos de las compañías. Independientemente de las particularidades de cada caso, existen tres metas comunes a todo ente económico con fines de lucro: en primera instancia, la supervivencia como condición indispensable, y luego el crecimiento y la maximización de las utilidades. Por lo tanto, como primera finalidad, las empresas deben crear valor para sus dueños. Para obtenerlo se debe subsistir y crecer. Inmersos en ese esquema lógico, fluye la necesidad de planear el futuro deseado y diseñar los escenarios favorables a que se aspira acceder. En el trayecto, es menester superar una serie de obstáculos endógenos y exógenos, planteados por el contexto en que la compañía se desenvuelve, y propuestos por clientes, competidores, Estado, etc. Como método de sortear las vallas, hay que establecer cursos de acción (caminos) alternativos, y desarrollar un comportamiento proactivo, tratando de modificar todas las situaciones en sentido favorable, sin dejarse llevar simplemente por la "corriente", lo que equivaldría a adoptar una actitud meramente pasiva.

Para lograr aquella triple finalidad (subsistir, crecer y maximizar utilidades), la dirección y el gerenciamiento de las empresas deben, primeramente, concentrarse en cinco aspectos fundamentales:

- La elección del destino concreto y el momento en que debe ser alcanzado.
- La definición del camino adecuado que lleve a ese destino.
- La asignación de los recursos necesarios para el trayecto.
- La metodología o forma de aplicarlos durante el recorrido.
- Un sistema de medición de lo que está pasando, el cual debe indicar qué se hizo, dónde se está y cuánto y qué falta aún.

Este conjunto es lo que llamamos "sistema de *planificación y control*". La *planificación* es el proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan permanentemente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible. Es un esquema global, aplicado sobre la base del enfoque sistémico.

Como consecuencia de lo recién mencionado, el planeamiento ejerce una influencia central en el proceso decisorio estratégico de las organizaciones; a la vez, los presupuestos constituyen el medio de acción que da forma en términos económicos a las decisiones contenidas en planes, programas y proyectos. Tanto el planeamiento como los presupuestos mantienen una vigencia formidable como ayuda para la gestión. Sin embargo, y aunque resulte paradójico, recientemente hemos leído y escuchado diversas opiniones contrarias al trabajo con presupuestos.

1.2. ¿DEFECTOS DEL SISTEMA O ERRORES EN LA IMPLEMENTACION?

En general, todas las opiniones arriba mencionadas apuntan hacia dos aspectos básicos que se definen de la siguiente manera:

- Los presupuestos son rígidos e impiden la creatividad, la innovación y la flexibilidad para adaptarse.
- Los presupuestos están elaborados mecánicamente y son un formulismo burocrático que no agrega valor ni utilidad a la gestión.

Probablemente, los dos comentarios resulten acertados con respecto a muchas organizaciones. No obstante, no creemos que por ello tengan ningún tipo de validez conceptual. Es factible (de hecho lo hemos observado personalmente) que en muchas compañías tanto la función de planeamiento, como los presupuestos concebidos como herramienta sean elementos que atan el comportamiento de la gente, siendo confeccionados en forma análoga al llenado de formularios de determinación de impuestos, aplicando solamente normas preestablecidas para completar celdas, filas y columnas en papeles o documentos electrónicos. Pero esta realidad, comprobable en numerosas situaciones, de ningún modo habilita para la descalificación del concepto. Es lo mismo que si sostuviéramos que determinada técnica quirúrgica o método de curación no sirven porque en algún caso el médico que los empleó fracasó y no resolvió el problema de su paciente. El resultado negativo no es necesariamente imputable a la técnica en sí, dado que su origen pudo haber radicado en:

- Impericia del médico que aplicó el tratamiento.
- Diagnóstico erróneo, lo cual significa que el tratamiento quizá sea eficaz, pero para otra patología.

- Reacción adversa del organismo del paciente, no obstante la correcta aplicación del tratamiento adecuado elegido en función de un diagnóstico preciso.

De lo antedicho se deduce que el resultado insatisfactorio no es necesariamente causado por la pobreza o ineptitud de la técnica empleada. Idéntico proceso ocurre en las organizaciones con respecto a las técnicas de *management*. Cuando se critica a los presupuestos por las dos razones arriba expuestas, en general se omite considerar detenidamente algunos "pequeños" aspectos centrales que pudieron haber influido en el proceso de presupuestación —y de su antecedente necesario, el planeamiento— y que podríamos calificar como errores o falencias en su implementación, como ser:

- La aptitud y conocimiento de los implementadores del sistema presupuestario.
- Las condiciones particulares de la organización objeto del estudio: estructura, tipo de dirección, involucramiento de las más altas jerarquías en el proceso, cultura, historia, capacitación y actitud de sus miembros, etcétera.
- El empleo de la información del sistema presupuestario para la toma de decisiones y control de gestión, lo cual le dará el verdadero carácter de útil; esto incluye el interés de los usuarios, la comprensión de los *outputs* del sistema y de su utilidad para los distintos niveles jerárquicos, etcétera.
- El grado de participación e involucramiento de todos los miembros de la organización en el proceso de elaboración de los planes y presupuestos, lo cual constituye un factor vital en su adopción o rechazo posterior, dado que de alguien que recibe una imposición en la que no tuvo cabida al ser generada es más probable aguardar un rechazo que una aceptación y participación.

En los sucesivos capítulos de este libro, el lector encontrará evidencia clara de la necesidad de cubrir todos y cada uno de los recaudos adecuados para una correcta aplicación y uso de esta técnica. La experiencia profesional nos indica que, al analizar los casos en los que los *managers* argumentan que los presupuestos exhibieron baja utilidad para mejorar la gestión, quizás encontremos muchas situaciones complejas en las que las condiciones de implementación, el no involucramiento de la alta dirección, la ineptitud de consultores o del personal propio que los aplicó, la falta de comunicación a todas las personas de las ventajas de contar con un planeamiento cuantificado, y la no participación de los mismos en el proceso de preparación del presupuesto integral, fueron los reales factores del fracaso.

1.3. EL PRESUPUESTO, UNA ENCUESTA Y LA REALIDAD DE LA EMPRESA MEDIA

Por otra parte, y sin adentrarnos en formulaciones teóricas, enunciados, postulados y preceptos que forman parte del cuerpo de la ciencia de la administración, sus

técnicas y herramientas, remarcaremos un aspecto que presenta la realidad empresarial cotidiana. No es infrecuente encontrar organizaciones dirigidas por personas sin capacitación o conocimiento formalmente adquirido de *management*, y que, sin embargo, utilizan herramientas de planificación como un elemento importante para la dirección de sus negocios. Es muy improbable que operen sobre la base del concepto de presupuesto integral que desarrollaremos a lo largo de la presente obra, pero al menos cuentan con lo que podríamos llamar presupuestos parciales, tales como pronósticos de ventas, programas de producción, planes de necesidades de compras y estimaciones financieras de las cobranzas a percibir y los pagos a realizar en un cierto período. Preguntados algunos de esos directivos sobre el porqué de la aplicación de estos elementos en sus organizaciones, contestaron que ellos les resultan imprescindibles para operar... Y requeridos nuevamente sobre algún eventual uso adicional, respondieron mayoritariamente que algunos de esos parámetros son tenidos en cuenta para pagar premios a los empleados cuando su rendimiento supera las metas propuestas, y para controlar la actuación del personal de la empresa, en función de las expectativas y objetivos planteados por sus dueños.

Esta realidad es mucho más contundente que cualquier desarrollo teórico que intentemos efectuar para demostrar una verdad irrefutable: los presupuestos sirven.

Coincidentemente, la Comisión de Planeamiento y Control de Gestión del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal elaboró, en 1998 —luego de un par de años de labor—, un interesantísimo trabajo de investigación sobre aplicación del planeamiento en empresas argentinas, del cual se desprenden importantes conclusiones que la propia Comisión expone en el informe final, redactado al cierre del mismo, y que fuera expuesto públicamente en una conferencia e incluido en la revista *Universo Económico*, órgano del mismo Consejo:

- El planeamiento es considerado muy importante para el proceso gerencial y de toma de decisiones.
- No obstante ello, su desarrollo no se encuentra debidamente formalizado, informatizado e integrado al resto de los subsistemas de información, tales como el sistema contable.
- El modelo es, en general, simplista y limitado en cuanto a la cantidad y diversidad de las variables consideradas, especialmente las correspondientes a la competencia y aspectos macroeconómicos.
- Esto implica que los resultados obtenidos son limitados y no satisfacen completamente las necesidades de las propias empresas.
- La cultura presupuestaria está en transición, con un incremento en la participación de todos los responsables de la empresa, y comenzando a utilizar medios de comunicación modernos tales como el correo electrónico y actividades de dinámica de grupos, como talleres de trabajo.

- Existen diferencias importantes de acuerdo con el tamaño de la empresa, donde se observa que las PyMEs tienen una mayor centralización, preponderancia de planes operativos y limitado uso de sistemas. Las grandes empresas tienen mayor descentralización, planes estratégicos y mayor uso de recursos informáticos y humanos.

Las características centrales del trabajo fueron:

- Abarcó 163 empresas en la Argentina: 108 son PyMEs (pequeñas y medianas empresas), y 55, grandes.
- El 68 % de las empresas encuestadas posee capitales de origen argentino, y el 32 %, de origen extranjero.
- Emplean en total a casi 100.000 personas.
- Facturan 15.600 millones de dólares anuales.
- El 52 % de ellas son empresas industriales, y el 48 %, de servicios.

Entre las conclusiones más significativas, adicionalmente a las sintetizadas arriba, podríamos agregar las siguientes:

- De la investigación surge que el 60 % emplea planillas de cálculo electrónicas para procesar los datos de planeamiento y presupuesto (Excel, Quatro Pro, Lotus, etc.).
- Las herramientas más usadas para exteriorizar el planeamiento son el presupuesto financiero (80 % de los casos), el presupuesto económico (74 %) y los planes operativos (67 %), mientras que algo menos del 50 % confecciona balances proyectados.
- La moneda más utilizada para valorizar los planes fue el peso (moneda local nominal, sin ajustar por inflación), mientras que, en segundo lugar, aparecen los presupuestos en dólares (en múltiples casos, las firmas consultadas utilizan ambos criterios simultáneamente).
- El horizonte normal promedio de planeamiento llega a los dos años.
- El 55 % de las firmas respondió que tiene una importante frecuencia en la revisión de los planes.

Lo mencionado contribuye a confirmar empíricamente una serie de hipótesis que los autores de este libro sostienen y que serán expuestas a lo largo del mismo. De todos esos postulados, la premisa básica y razón de ser de la obra es que el planeamiento concretado a nivel de presupuestos es mucho más que algo útil: es algo vital. Simplemente agregaremos aquí nuestra convicción de que lo mejor es contar con un presupuesto integral que constituya una guía estratégica y operativa que cuantifique y concrete monetariamente todo el proceso de planeamiento, brindando un componente esencial para la etapa de evaluación y control de gestión.

1.4. EL PRESUPUESTO INTEGRAL: CONDICIONES Y REQUISITOS PARA SU ELABORACION Y UTILIZACION

Es intención de los autores volcar en este libro la experiencia adquirida tanto en la labor académica universitaria como en la tarea gerencial o de consultoría; estamos convencidos de que el presupuesto integral debe ser:

- Impulsado desde lo más alto de la organización.
- Abarcativo de todas las áreas y actividades.
- Elaborado con participación e involucramiento de todos los miembros de la organización.
- Dinámico, lo que exige una revisión permanente y una adecuación a todo cambio de escenario o contexto que determine modificaciones de las premisas o estimaciones que lo componen.
- Analítico, incluyendo el máximo detalle posible de los rubros que resulten de interés.
- Sencillo en su presentación y exposición, a efectos de que sea fácilmente comprendido y su información sea accesible a la mayor cantidad posible de usuarios.
- En distintos grados de apertura y síntesis, a los fines de que se entregue información pertinente a cada sector/usuario acorde con sus conocimientos sobre administración y sus necesidades operativas, sin sobrecargarlo de datos superfluos, y sin escatimarle elementos que demanda la planificación de sus tareas, sean monetarios o físicos.

Respetando estas premisas, y desarrollando un proceso de gestación presupuestaria que persiga la obtención de una herramienta útil como guía y factor de monitoreo para evaluar hasta dónde llegamos en nuestro camino hacia el objetivo (ésta es la esencia del control de gestión), que a la vez irrumpa como incentivo para orientar los comportamientos de los miembros de la organización en procura de la mejora continua, habremos alcanzado la meta de contar con un presupuesto integral al servicio de la estrategia de la compañía.

En esa dirección, además, encontramos los planes estratégicos, proyecciones a largo plazo que contienen descripciones cuali y cuantitativas de escenarios futuros con especial atención a los aspectos de mercado, competencia y variables macroeconómicas, para desembocar en la fijación de objetivos globales de la compañía, los cuales son expresados concretamente a través de estados de resultados futuros y *cash-flows* estimados, junto con balances proyectados y planes de inversiones en activo fijo. Estos planes a largo plazo son elementos direccionales no tan detallados como los presupuestos integrales anuales, pero resultan igualmente vitales.

Va de suyo que ni el planeamiento ni el presupuesto pueden por sí solos resolver todos los problemas. El universo de dificultades y obstáculos que plantea hoy el mundo de los negocios debe ser atacado mediante una batería compuesta por distintos elementos para hacer blanco en los diversos enemigos que acechan a los agentes económicos. El presupuesto constituye un arma vital, pero no única. Dentro del arsenal con que cuentan las organizaciones modernas, cada empresa deberá buscar las armas más útiles para alcanzar sus fines; la elección dependerá del tipo de problemas que deba afrontar y la habilidad y predisposición para su uso por parte de quienes las deben emplear.

La presente obra no conforma un libro sobre planeamiento, tema que abordaremos exclusivamente de manera conceptual, a efectos de enmarcar el contenido. Nuestro foco se ubicará en la gestión presupuestaria: qué es el presupuesto, para qué sirve, cómo y quiénes lo hacen, cómo está compuesto, qué aplicaciones presenta en la vida empresarial, y qué es el control presupuestario, todo con un enfoque decididamente práctico, incluyendo un caso integral de elaboración de un presupuesto modelo completo.

Nos concentraremos en el proceso de gestión presupuestaria, tratando especialmente de abarcar en profundidad los siguientes tópicos:

- El planeamiento y su relación con los presupuestos.
- La elaboración de presupuestos específicos:
 - Presupuesto de ventas.
 - Planes y programas de producción.
 - Planes de compras.
- Un estudio específico, si bien sintético, sobre los conceptos básicos de la disciplina Costos que resulta necesario dominar para los fines de la presupuestación integral.
- El análisis detallado de los componentes básicos del presupuesto integral:
 - Presupuesto económico.
 - Presupuesto financiero.
 - Balance proyectado.
- Aspectos generales del proceso presupuestario, tales como los métodos de valuación, cronograma de elaboración, tipos y metodologías usuales de presupuestación, etcétera.
- El control presupuestario.
- Un caso práctico completo ilustrativo de todo el proceso de confección del presupuesto integral.

- Un último capítulo, dedicado especialmente a estudiantes universitarios de temas de administración, gestión y costos. El objetivo del mismo es presentar en forma esquemática una descripción de las funciones y actividades básicas de las empresas industriales y comerciales típicas, clarificando conceptos sobre las características de cada una de las áreas, y sus operaciones e interrelaciones. Los autores recomiendan a los mencionados alumnos de asignaturas relacionadas con temas de gestión la lectura de este capítulo, denominado "La Empresa", en forma previa al estudio del resto de la obra, puesto que ello coadyuvará fuertemente para la comprensión más acabada del contenido de la misma.