

## Capítulo 2

# Planeamiento y presupuesto

### 2.1. INTRODUCCION

En el presente capítulo, nos referiremos al planeamiento como marco conceptual que en las organizaciones cobija al presupuesto, que representa verdaderamente una cuantificación de los planes futuros.

Revisaremos algunos conceptos básicos sobre el planeamiento, a fin de ubicarnos adecuadamente en la temática general, para después de ingresar específicamente en los aspectos propios del presupuesto. Sin embargo, previamente al abordaje de estos temas, creemos necesario realizar una observación fundamental: no es nuestra intención profundizar en aspectos de teoría de la organización ni ahondar en filosofías o esquemas de planeamiento, tópicos que son objeto de estudio de la disciplina "administración" propiamente dicha y sobre los que existe abundante y calificada bibliografía. Simplemente esbozaremos una serie de conceptos que entendemos que son útiles para comprender el funcionamiento de un sistema de planeamiento en las organizaciones.

### 2.2. PLANEAMIENTO

#### 2.2.1. CONCEPTOS BASICOS

El planeamiento es un proceso de toma de decisiones anticipada, formada por un sistema o conjunto de acciones interdependientes y dirigidas a la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable que ocurran, a menos que se haga algo. En realidad, se trata de controlar el futuro y no simplemente de adivinar lo que va a ocurrir o acomodarse a ello.

Planeamiento significa decidir por anticipado qué vamos a hacer en el futuro, y planificar constituye la acción de proyectar cursos de acción.

Pronosticar es establecer un estado futuro de cosas originadas en la combinación de sucesos históricos con decisiones actuales o futuras que alterarán el curso natural de las cosas (el cual sería distinto en caso de no tomarlas).

Planear implica, además de pronosticar, fijar propósitos definidos en el tiempo, y consiste en tomar decisiones que nos lleven al cumplimiento de objetivos que, por supuesto, deben establecerse previamente como primigenia etapa del proceso.

El planeamiento en sí es una función que encuentra limitaciones; como ejemplo, descubrimos aquellas que se hallan presentes al definir el concepto de racionalidad limitada (no se puede nunca poseer toda la información, y aunque se la poseyera, no se puede procesar nunca toda en el tiempo necesario), pero lo que se busca es tratar de contar con todo aquello que resulte pertinente y en forma oportuna.

Para poder desarrollar la acción de planificar, requerimos información que, según el tipo de decisiones a tomar, puede provenir:

- a) del interior de la organización;
- b) del contexto.

Para el primer caso, podemos decir que cuanto mayor peso relativo posean las variables que son controlables esto nos podría asegurar un mayor éxito en el planeamiento que hubiéramos definido, pero en cambio, cuando las variables no controlables pesan muy fuertemente y la información proviene del contexto, se torna más dificultoso asegurar el éxito del planeamiento desarrollado.

Pero hay algo fundamental: dentro de la organización resulta vital la definición de planes eficientes que traduzcan con claridad los comportamientos a desarrollar para el logro de los objetivos. Asimismo, la planificación no puede constituir un acto aislado en la organización, sino que debe plasmarse a través de un modelo coherente donde las decisiones se hallen interrelacionadas. El proceso de planeamiento es continuo y surge de la permanente adaptación de la organización al medio en que actúa, ya que el planeamiento en sí mismo es un modelo integrador de las decisiones.

### 2.2.2. FILOSOFÍAS DE PLANEAMIENTO

En cuanto al tipo o enfoque del planeamiento, sucintamente podemos decir que existen tres tipos de filosofías, con respecto a las metodologías y objetivos que se persiguen mediante los procesos de planeamiento, de acuerdo con la línea de pensamiento y el enfoque de RUSSELL ACKOFF; existen así, tres categorías o clases de planeamiento: a) satisfaciente; b) optimizante; c) adaptativo

#### a) Satisfaciente

Es un modelo de planeamiento en el que se establecen objetivos y metas deseables, pero a la vez factibles, centrándose en medidas o indicadores de control, los que, a su vez, son básicamente de tipo financiero (expresados en unidades monetarias). En general no se construyen planes alternativos y se diseña un único curso de acción previsto como camino de llegada a aquellas metas originalmente establecidas. No busca ni contribuye a la modificación de la organización. Esta modalidad resulta frecuente de encontrar aun en organizaciones grandes y con un *management* profesional capacitado.

#### b) Optimizante

Busca hacer todo de la mejor manera posible, mejorando la relación resultado-insumos o *output-input*. En general, se utilizan modelos matemáticos y resulta útil para algunas áreas o funciones de la empresa, sobre todo las que poseen un alto contenido de tareas rutinarias u operativas.

#### c) Adaptativo

Es el enfoque claramente innovador, que muestra que el valor está verdaderamente en el proceso, intentando proyectar una organización hacia la creación (literalmente) del futuro deseado, y consiste en el diseño de planes alternativos, para luego aplicar el que corresponda (un plan nunca está terminado y siempre debe ser modificado) según el contexto que vaya resultando de la interacción de la organización y el medio en que se desenvuelve.

Filosofías de planeamiento
• Satisfaciente
• Optimizante
• Adaptativa

Cuadro 2.1.

### 2.2.3. HORIZONTE Y NIVELES DE PLANEAMIENTO

Al planeamiento podemos analizarlo en dos dimensiones diferentes:

- a) en función del *horizonte de planeamiento* o alcance temporal:
- b) en cuanto a los *niveles*.

Al referirnos a *horizonte* de planeamiento, hablamos del alcance en el tiempo de las decisiones presentes. Para poder definir este alcance temporal, debemos analizar lo que se denomina "ciclo de gestión de la organización", entendiendo por esto el período y los pasos que abarca la compra de los recursos hasta el recupero de los fondos por las ventas efectuadas. El ciclo de gestión es propio de cada tipo de organización. Por ejemplo, una organización que se dedique a la fabricación de productos perecederos va a tener un ciclo operativo más corto que una que se dedique a la fabricación de tractores o construcción de edificios. Podemos, según el enfoque tradicional, identificar que cuando hablamos de corto plazo, nos ubicamos en un año (o menos), mediano plazo, entre 2 y 5, y largo plazo, más de 5 años. Sin embargo, estos conceptos teóricos van perdiendo vigencia, ya que los ciclos de vida cada vez más breves de los productos y empresas, así como la mutación permanente de la demanda, los cambios demográficos y de hábito de los consumidores tienden a acortar todos los tiempos mencionados cada vez más; por ello creemos que planes de 3 o 4 años equivalen a planeamiento a largo plazo. En general, los planes a largo plazo no son detallados y cerrados, sino "visiones" cuantificadas en pocos números globales y abarcativos de todo el negocio, pero sin la precisión del típico plan a corto plazo, o presupuesto integral anual.

Horizontes de planeamiento
• A largo plazo
• A mediano plazo
• A corto plazo

Cuadro 2.2.

Desde el punto de vista de los *niveles* de planeamiento habitualmente se exponen tres categorías, que nosotros al final reduciremos a dos (eliminaremos el nivel estratégico):

- **Estratégico**, cuando se enfocan decisiones centrales y factores críticos de los negocios, incluyendo objetivos generales y definiciones políticas. Entendemos que la denominación (muy frecuentemente utilizada) "planea-

miento estratégico" es inadecuada, puesto que es conceptualmente contradictoria; la estrategia implica la existencia de rivales u oponentes cuyo poder importa, y puede ser caracterizada como una "maniobra" para imponer los propios valores. El planeamiento, en cambio, elige caminos y asigna recursos a fines establecidos previamente (la estrategia se ocupa de conflictos y sólo genera directivas).

Resulta una práctica muy usual (y errónea) agregar el adjetivo "estratégico" a diversos términos, simplemente para jerarquizarlos; evitaremos aquí esa práctica y, por ende, eliminaremos este nivel de "planeamiento estratégico" que debe ser reemplazado en el proceso decisorio de "diseño de estrategias". Remarquemos también que no hay "estrategias" a largo plazo: la estrategia sólo vale hasta la próxima maniobra del oponente. A largo plazo hay una visión y una misión de la organización, pero la estrategia es cambiante.

- **Táctico**, es el verdadero planeamiento, consistente en asignar recursos a fines dados. Según el enfoque de ACKOFF, existen cuatro modelos de planeamiento: "reactivo" (mira hacia el pasado y trata de volver a él), "inactivo" (pasivamente busca mantener el presente), "preactivo" (intenta adelantar y acelerar el futuro y prepararse para él, con diferentes escenarios) e "interactivo" (pretende provocar el futuro, y en caso de no poder hacerlo, generar comportamientos adaptativos y flexibles al máximo). En todos los casos el proceso consiste en el diseño de planes para cumplir objetivos y el posterior control que realimenta el sistema.
- **Operativo**, se trata en realidad de programación de operaciones para cumplir los planes, seleccionando acciones a desarrollar, y definiendo procedimientos y secuencias para decisiones programadas. Su frecuencia es periódica, y se aplican herramientas típicas de "investigación de operaciones" e instrumental matemático y estadístico para optimizar actividades, procesos y tareas en todas las áreas de la organización (productiva, comercial, administrativa, etcétera).

Niveles de planeamiento
• Táctico
• Operativo

Cuadro 2.3.

### 2.2.4. ETAPAS DE LA PLANIFICACION

Las etapas de la planificación podrían sintetizarse en cuatro grandes módulos que son, secuencialmente, los siguientes:

1. Definición de los objetivos.
2. Análisis y evaluación de premisas.
3. Selección de medios y valoración de alternativas considerando las situaciones futuras en las que van a operar dichos planes.
4. Ejecución, control y evaluación de las acciones y sus resultados.

Esto significa que lo primero es establecer los objetivos hacia los cuales apuntará todo el comportamiento de la organización, lo cual implicará alcanzar determinados "estados" futuros deseados. Esta etapa inicial en realidad es exógena al planeamiento "puro", pues es la "salida" del proceso estratégico en sí.

La segunda etapa es el análisis y evaluación de premisas. Ella implica el estudio de los factores externos e internos que actualmente, y durante el período que abarcará el planeamiento, influirán en forma significativa sobre las acciones y sus resultados. Del lado externo, encontramos condiciones tales como la situación política y económica del país, la política fiscal actual y proyectada, la propensión al consumo de la gente, la competencia, en cuanto a cantidad y calidad, la disponibilidad de todo tipo de recursos (humanos, tecnológicos, de materias primas, etc.), la situación particular de los mercados en los que la empresa actúa, etc. Del lado de las premisas internas, hallamos los recursos humanos y técnicos que posee la compañía, el equipamiento, la situación de los canales de distribución, la situación económica, financiera y comercial, etc. Todos estos factores deben ser considerados en cuanto a su valor actual y proyectado, estimando cómo se irán desempeñando a lo largo del período que abarcará nuestra planificación, lo cual requerirá estimar, por ejemplo:

- Tasa de inflación del país.
- Tasa de crecimiento de los precios de los insumos a adquirir.
- Aumentos de precios de venta de nuestros productos (estimando también el accionar de nuestros competidores actuales y potenciales, por ejemplo).
- Evolución del tipo de cambio y las paridades con respecto a monedas en las que se realicen transacciones.
- Crecimiento de los mercados en los que la empresa opera.
- Modificaciones en las regulaciones legales, tales como aranceles de importación, tasas impositivas, cargas sociales sobre las remuneraciones, etcétera.

La sola enumeración breve de algunos de los puntos que es necesario proyectar para armar un plan adecuadamente exhibe lo compleja que resulta la realización

de esta tarea. De todas formas, como único comentario adicional, cabe una simple frase.

*Siempre es mejor tener una mala estimación que no tener nada.* Y esto se debe, sencillamente, al hecho de que, al hacer la estimación, aunque sea como mínimo se estuvo pensando y reflexionando sobre el tema en cuestión, y quien lo haya hecho tiene así ganado un campo importante con respecto a quien por primera vez va a plantearse la búsqueda de alguna solución al problema en el momento en que toma conciencia de que éste existe y lo afecta. Estamos hablando, desde ya, en términos generales, puesto que es verdad que alguien puede acertar en un momento con una acción que después muestra ser exitosa, pero esto no debe tomarse como parámetro adecuado de comportamiento, ya que no es lo habitual y puede haberse debido a la genialidad de alguien (no todos lo son) o simplemente a la suerte (no todos la poseen, e incluso, para los que habitualmente la tienen, ello no es garantía de que la tendrán siempre).

La tercera etapa consiste en la selección de medios para alcanzar los objetivos teniendo presentes todas las premisas del punto anterior. Para ello, se deben diseñar caminos alternativos contemplando todo lo que cada uno de ellos involucrará, tal como los recursos a utilizar en cada caso, las consecuencias de la elección de cada uno (sus ventajas y dificultades, costos, etc.), para finalmente ejercer la opción valorando cada uno en función de una serie de premisas que ponderen los aspectos positivos y negativos de cada caso.

Para ejemplificar más claramente este conjunto de definiciones, quizá demasiado abstracto, supongamos que estamos por hacer un viaje de vacaciones: inicialmente, elegimos el destino, partiendo de una premisa subjetiva ("voluntad política"): nos gustan las playas y específicamente la ciudad de Mar del Plata. Esta es la misión u objetivo a cumplir. Para hacerlo, se debe desarrollar un conjunto de acciones interrelacionadas que, al ser ejecutadas, permitirán cumplir con dicha meta. Queda ahora por definir la forma de viajar: puede ser en avión, automóvil, tren o micro. En cada alternativa, el tiempo de viaje es distinto, como también lo son las comodidades (el avión quizá sea el más rápido y confortable), el costo (el micro quizá sea el más barato), las consecuencias posteriores en nuestra estadía (por ejemplo, ir en micro nos limita las posibilidades de traslado dentro de la ciudad de Mar del Plata porque no tendremos nuestro automóvil). Deben evaluarse todas las alternativas teniendo a la vista sus ventajas e inconvenientes y de la valoración comparada se elegirá la que mejor satisfaga nuestro objetivo prefijado. En las organizaciones sucede exactamente lo mismo, con la única diferencia de que el proceso de planeamiento involucra una red muy grande y compleja de decisiones interrelacionadas y no una única y simple como lo ejemplificado; de todas formas, la esencia es la misma.

Los *medios* básicamente pueden ser agrupados en tres:

- **Políticas.** Son guías de acción, bastante genéricas, y suelen referirse globalmente al comportamiento, marcando grandes líneas en las que éste debe desarrollarse.
- **Programas.** Son conjuntos de acciones para cumplir los objetivos. El presupuesto podría quedar técnicamente incluido aquí como un gran programa utilizado como herramienta administrativa.
- **Procedimientos.** Son secuencias de acciones u operaciones repetitivas para ejecutar un programa. Aquí encontramos mecanismos de registración contable, aprobación de decisiones, esquemas de fabricación de productos, etcétera.

En cuanto a la cuarta etapa, consiste en la ejecución operativa de todos los planes mediante los programas y procedimientos operativos y la consecuente evaluación y control de los resultados de las acciones, como mecanismo de retroalimentación del sistema para poder corregir los planes en forma permanente y propender a la evolución adaptativa de la organización como único medio de adecuación permanente para la supervivencia y el crecimiento.

Etapas de la planificación
• Definición de objetivos (salida de la estrategia)
• Análisis de premisas
• Selección de medios
• Ejecución, control y evaluación

Cuadro 2.4.

### 2.2.5. LÍMITES DE LA PLANIFICACION

Así como habíamos señalado que existen restricciones para cualquier proceso decisorio, podemos identificar también la existencia de ciertos límites impuestos por la propia organización. Resulta imprescindible reconocer que ésta dispone de determinados recursos y posibilidades y, por lo tanto, la planificación debe ser en función de lo que se posee o se aspira a tener, dentro de ciertas condiciones que tienen que ver con el tamaño, poderío económico y financiero, situación histórica de la organización, contexto económico actual y voluntad política de la dirección de la compañía, variable esta última que conforma un aspecto esencial que limita y condiciona

todo el planeamiento. Esto último se debe a que, si bien es cierto que resulta algo autogenerado en la organización, no es endógeno ni modificable por el sistema de planeamiento en sí, sino que le viene dado como misión, objetivos, metas, etc., pero siempre como una premisa a respetar.

Otra limitación está dada por la necesidad de manejarnos con los recursos, cultura, comportamientos, etc., que se dan hoy en la organización, y que si bien una parte de los objetivos esenciales del planeamiento quizá consista en cambiarlos, ello no se puede lograr en forma inmediata, sino que requiere tiempos y procesos muy particulares y quizá largos, por lo que todo ello debe ser tenido muy en cuenta en la forma más realista posible al realizar el planeamiento, dado que éste tendrá validez solamente en la medida en que represente algo verosímil y factible de poner en práctica.

La planificación implica un costo que está referido en términos de pesos y en términos de esfuerzo. Es necesario que esa planificación se desarrolle en tiempo y forma para poder aprovechar las ventajas implícitas de planificar, y, además, para no desperdiciar los costos incurridos. La improvisación es el concepto opuesto a la planificación. Lo que sucede es que cuando improvisamos no se genera un costo en el momento, sino que éste se podría presentar cuando fracasamos en la acción desarrollada.

A todo lo expresado, se agregan otros condicionamientos que implican fronteras para la planificación:

- Falta de seguridad para prever, porque no hay certeza sobre el futuro y nosotros estamos planeando hoy.
- Ausencia de situaciones repetitivas, que impiden que se extrapole el pasado como medio de proyectar el futuro.
- Imposibilidad de acceder a todos los datos necesarios para poder construir una amplia gama de futuros alternativos posibles.
- Imposibilidad de procesar todos los datos en tiempo y forma (aunque los tuviéramos).
- Tendencia a la inflexibilidad en las organizaciones y resistencia al cambio en los seres humanos.

### 2.2.6. PLANES

El planeamiento permite que la organización se gobierne a sí misma, ¿mediante qué recursos?: planes. Los planes constituyen una descripción de las acciones y resultados a los que quiere llegar aquella, proporcionando la base fundamental de coordinación. Representan los mensajes por medio de los cuales se comunican todas las unidades de la organización. Definido un plan, el mismo puede seguir en vigencia para

ser evocado cuando se den las mismas condiciones específicas y puede ser anulado o modificado cuando se considere que no van a darse nuevamente otras situaciones similares.

También existen los denominados programas de acción, mediante los cuales el nivel superior dirige el comportamiento de los niveles inferiores con el objeto de que se desarrollen las actividades rutinarias en forma económicamente adecuada a los objetivos trazados.

A esta altura, podemos afirmar que planeamiento es tomar decisiones que afectan al futuro tratando de llegar al objetivo deseado. Buscamos transitar el camino que nos lleva desde el hoy hacia el mañana, pero tratando de que el mañana sea como lo queremos. Para ello, debemos tratar de influir en el contexto mediante un comportamiento proactivo, y no quedarnos pasivamente a esperar y reaccionar simplemente ante el escenario que se nos vaya presentando. La pregunta inmediata sería ¿cómo proyectamos ese futuro? Se puede hacer a partir del pasado, agregando predicciones sobre lo que puede llegar a cambiar en el futuro y diseñando escenarios probables. Lo ideal es prever varios escenarios y adecuar nuestras acciones a cada uno de ellos, para así tener previstos varios cursos de acción alternativos de antemano y recurrir en el momento preciso al que corresponda, según la evolución de las variables que nos afectan.

Con este comportamiento organizacional, se obtiene la gran ventaja de una reacción más rápida y eficiente, ya que las acciones y sus consecuencias fueron evaluadas previamente a la aparición efectiva del escenario. En un mundo de cambio permanente y turbulencias constantes, ello es sumamente valioso. De todas formas, el proceso de planeamiento siempre queda subordinado al de estrategia que fija los fines y cambia las directivas frente a cada modificación de conducta de los oponentes. Los planes no se hacen para cumplirlos estrictamente, sino para tener una guía que permita arribar a los objetivos fijados a través de una adecuada aplicación de recursos y la utilización de dos herramientas vitales:

- a) diversificación e innovación constantes, tendientes a la morfogénesis o cambio de formas para adaptarse permanente y rápidamente. La innovación es aplicable a aspectos tecnológicos (nuevas máquinas o equipos o nuevos procesos de producción, distribución, administración, etc.) o comerciales (nuevos productos o servicios, diferentes formas de comunicar nuestros mensajes, etc.);
- b) flexibilidad: disposición de recursos de la organización, de manera que ella se pueda adaptar a toda situación (hasta aleatorias), tendiendo a la homeóstasis o propiedad de readecuación y ajuste permanentes para la supervivencia y el crecimiento.

### 2.2.7. TIPOS DE PLANIFICACION

Creemos importante efectuar una primera distinción sumamente relevante entre dos clases de "planeamiento", especialmente con el objeto de marcar su diferente utilización dentro de la empresa: planificación operativa; planificación económico-financiera.

- a) **Planificación operativa:** es la proyección de los procesos operativos de producción y abastecimiento, incluyendo todos los recursos afectados a la tarea de producción. Todo ello es esencial para el desenvolvimiento de las actividades que constituyen el corazón de la empresa, pues resulta imprescindible estimar (o conocer al menos con una mínima anticipación) las cantidades y tipos de productos a vender, para poder luego establecer las cantidades que es necesario producir (cuando se trata de una empresa industrial) o simplemente adquirir (si es una empresa comercial que revende bienes en el mismo estado en que los compra). En los casos de empresas manufactureras, corresponde también determinar las cantidades y fechas de ingreso de todos los insumos (materias primas y materiales) para efectuar los procesos de fabricación, así como todos los recursos que es necesario aplicar a dichos procesos productivos (dotación, máquinas y equipos, etc.).
- b) **Planificación económica y financiera:** es el proceso que lleva finalmente a la elaboración de un presupuesto integral de toda la empresa, confeccionando estados de resultados proyectados y *cash-flows* estimados, permitiendo armar estados contables también presupuestados.

En general, todas las empresas poseen una planificación operativa, aunque sea elemental y sencilla, pues deben contar con bases para desarrollar sus procesos de producción y abastecimiento. Sin embargo, no todas poseen una planificación económica y financiera integral, que sirve como elemento guía y parámetro de control, reducción de costos y búsqueda permanente de mejora y mayor eficiencia para toda la organización. Sobre este segundo tipo basaremos todo el desarrollo del presente libro, y resaltemos que es el que preferimos por ser el más útil y completo para mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones.

Tipos de planificación
• Operativa
• Económico-financiera

Cuadro 2.5.

## 2.3. PRESUPUESTOS

Habiendo esquematizado algunos puntos sobre el planeamiento en general, sus funciones, objetivos, medios, etc., cabe efectuar dos preguntas inevitables: ¿cómo se lleva esa serie de decisiones sobre el futuro a un terreno concreto para que la organización pueda operar cotidianamente en la dirección establecida en ese proceso de planeamiento?, ¿cómo se trasladan todos los planes hacia los diferentes niveles de la organización?

### 2.3.1. ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE PRESUPUESTO

El sistema de planeamiento requiere una cuantificación para que las decisiones sean traducidas a términos operables por todos los miembros de la organización: surge, entonces, el **presupuesto**, que es la expresión monetaria de los planes y constituye, por ende, una herramienta para la toma de decisiones y el control, que se materializará a través de un circuito de información específico y un trabajo de presupuestación propiamente dicho. Esta tarea consiste en la obtención de los valores estimados de las variables internas y externas que influirán en las acciones y resultados de la organización (inflación, crecimiento del mercado, precios de insumos, regulaciones de comercio exterior, etc.); los datos base de saldos iniciales de activos, pasivos y patrimonio; las estimaciones de ventas, costos, inversiones, ingresos y egresos, y su procesamiento para obtener un estado de resultados, un presupuesto financiero y un balance final del período que estemos tratando de cubrir.

Lo descripto es el presupuesto integral, cuyos elementos básicos componentes son:

- **Presupuesto económico:** es la proyección de los resultados y exhibe los saldos correspondientes a las cuentas de ganancias y pérdidas (contabilizadas bajo el criterio del "devengado"), cuyo valor neto final indica la ganancia o pérdida del período. Señala la variación patrimonial de este último, o sea el incremento o decremento en el monto del patrimonio inicial.
- **Presupuesto financiero:** es la proyección de los ingresos y egresos de fondos, cuyo resultado exhibe el superávit o déficit de fondos (englobando en este concepto los rubros incluidos dentro del capítulo "disponibilidades", o sea dinero en efectivo, valores a depositar y saldos en cuentas bancarias).
- **Balance proyectado:** situación patrimonial al cierre del período presupuestado.

Podríamos, sencillamente, decir que este conjunto de tres elementos es el resultado final de todo el proceso, el cual, a su vez, expresa en pesos (llevando a una unidad de medida homogénea y representativa de los intereses de todos los involucrados en la organización) lo que el ente planea realizar en el futuro.

Elementos del presupuesto integral
• Presupuesto económico
• Presupuesto financiero
• Balance proyectado

Cuadro 2.6.

### 2.3.2. EL PROCESO PRESUPUESTARIO

¿Cómo se desarrolla sintéticamente este proceso? Se parte de un balance o estado de situación patrimonial actual (activo, pasivo y patrimonio dividido en los capítulos respectivos), que constituye la realidad de hoy, y se efectúa un trabajo de presupuestación (preparación de estimaciones a cargo de diferentes sectores y recopilación coordinada a cargo del sector de la empresa responsable de la confección del presupuesto) y registro de toda la información generada, para concluir en una situación final evidentemente distinta de la original y referida a un momento futuro del tiempo. En todo este proceso intervienen "formularios" (en sentido genérico, ya que se puede tratar de papeles o no), parámetros que acotan (por ejemplo, el plan de cuentas y grado de detalle por rubro que se quiera utilizar, los valores de ciertas variables que constituirán una guía para muchas estimaciones, como lo pueden hacer las previsiones sobre índices inflacionarios, tasa de crecimiento de la economía en general o mercados particulares en que se mueve la compañía, etc.), y un trabajo en sí de presupuestación "puro", consistente en obtener, procesar y resumir la información.

En definitiva, las fases del proceso presupuestario son: a) estimación de la situación original; b) proceso de presupuestación y confección del presupuesto integral: presupuesto económico, financiero y balance proyectado; c) control presupuestario.

**a) Estimación de la situación original**

Consiste en determinar los saldos iniciales de todos los rubros de activo, pasivo y patrimonio neto que componen el estado de situación patrimonial de la compañía, en sus valores totales y abiertos por cada segmento de negocios que resulte de interés analizar por separado. Estos valores serán el punto de partida sobre el que se contabilizarán luego todas las operaciones presupuestadas para llegar al balance final proyectado.

**b) Proceso de presupuestación propiamente dicho**

Establecidos previamente los objetivos globales de la organización (en forma concreta y cuantificada para poder ser comunicados a todos) y los parciales de cada uno de los sectores o áreas de la misma (con idéntica condición a la expresada), el proceso de presupuestación, dado estos *inputs*, consiste en:

- Fijación de los valores estimados de las variables básicas a considerar como premisas válidas para todo el proceso (por ejemplo, inflación, aumentos de precios de insumos, regulaciones gubernamentales sobre comercio exterior, salarios, etc., situaciones particulares de los mercados que nos interesan, aparición de nuevos competidores o productos, etc.).
- Confección de un plan de cuentas adecuado con un nivel de detalle profundo y apertura por rubros acorde con las necesidades presupuestarias a efectos de poder comparar la información real que surge de la contabilidad con los presupuestos.
- Elaboración de presupuestos parciales a cargo de los distintos sectores de la organización coordinados por el área de Presupuestos. Se trata de presupuestos de ventas, costos, inversiones, ingresos y egresos, que luego serán recopilados en los presupuestos financiero, económico y balances proyectados.
- Cronograma y secuencia de elaboración: es la metodología y el ordenamiento necesario para poder cumplir la etapa anterior, ya que muchos de esos presupuestos, llamados "parciales", están íntimamente vinculados y son necesarios para elaborar otros (p. ej.: el presupuesto de ventas es imprescindible para el plan de producción, y éste, a su vez, lo es para el plan de compras). El cronograma permitirá cuidar esa secuencia y respetar las fechas y plazos para contar con el presupuesto final en los tiempos necesarios para su discusión, aprobación y puesta en vigencia.
- Recopilación, resumen y análisis de la información obtenida, tarea a cargo del área de Presupuestos.
- Registro de las operaciones y transacciones proyectadas y confección de los presupuestos financiero y económico y del balance proyectado.

- Aprobación y puesta en vigencia. Esta tarea queda a cargo del órgano habilitado a tal efecto, que debe ser la autoridad máxima de la organización (su dirección, de manera genérica e independientemente de la forma que adopte: unipersonal o colegiada, y de la denominación que reciban las personas que la componen: gerente general, director, etc.).

Todas estas etapas se describen detalladamente en el cap. 8 "Conceptos generales sobre presupuesto", que se dedica al estudio pormenorizado de cada una de ellas.

No obstante, resaltaremos aquí la parte específica relativa a la preparación de los presupuestos, a fin de que el lector se vaya formando una idea clara sobre la etapa de confección de los mismos.

Una vez recibida toda la información de parte de todos los sectores, el sector de Planeamiento y Control o Presupuestos debe proceder a la cuantificación de todo ello en términos monetarios, para armar los distintos presupuestos del período y, sumándolos al balance inicial, obtener el estado de resultados, el presupuesto financiero y el balance final. Inmediatamente después, este resultado debe someterse a la aprobación del nivel superior que previamente fue designado como órgano que aprobará esta herramienta. Habitualmente, existe la necesidad de efectuar correcciones al presupuesto elaborado, por lo que el sector de presupuestos lo vuelve a girar a cada una de las áreas para que se efectúen las modificaciones correspondientes y luego lo devuelvan para su armado integral, su sometimiento a la aprobación por parte del nivel superior y su puesta en vigencia una vez aprobado definitivamente.

Esta etapa finaliza operativamente con la registración de todos los datos en un sistema presupuestario, que es el equivalente a un sistema contable, en el que se efectúan asientos que contabilizan las transacciones del período, pero en forma estimada, para armar los balances, estados de resultados y presupuestos financieros correspondientes. Aquí, vale una aclaración. Esto se cumple en el caso de funcionamiento de sistemas integrados completos —que, en general, constan de *software*—, los que, a su vez, luego serán alimentados con los datos reales que saldrán de las registraciones contables que vayan ocurriendo durante la vigencia del período y de cuya comparación surgirán los informes de control y desvíos. Es por ello que, en general, el armado de los presupuestos, en cuanto al detalle de rubros y partidas de gastos e ingresos, debe coincidir en forma exacta con el plan de cuentas contables, para poder realizar dicha comparación en forma acertada. Sin embargo, existen otras organizaciones que pueden querer trabajar con presupuestos, pero de una manera menos formalizada. Si bien esto no es lo aconsejable, porque la opción recién descrita es la más eficaz, segura y completa, podrían cargarse todos los datos en sistemas extracontables o puntuales, que luego deberán ser alimentados "importando" de alguna manera los datos reales para poder hacer los informes de control.



### c) Control presupuestario

En esta etapa, el sector de Presupuestos efectúa la comparación entre los datos presupuestados y los reales, para poder informar sobre los desvíos en forma analítica indicando en qué naturaleza y sector se produjeron; a fin de determinar los responsables y medir así desempeños en forma objetiva, a la vez que utilizar esos mismos datos para corregir el accionar de los diferentes sectores de la organización con el propósito de que ésta se acerque a las metas establecidas. No profundizamos demasiado en este punto, por ser de carácter estrictamente operativo, tal como lo demuestra su estudio exhaustivo en el cap. 9, "Control presupuestario", del presente libro, en el que el lector encontrará detallada la mecánica de esta fase.

Proceso presupuestario
• Estimación situación original
• Proceso de presupuestación
• Control presupuestario

Cuadro 2.7.

## 2.4. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO

El presupuesto no es algo aislado que elabora una persona o sector en forma absolutamente inconexa. O, al menos, no debería serlo. No se trata de que alguien (una o más personas) haga una estimación y eso sea el elemento que todos tomen como proyección de lo que les va a pasar (a cada persona, sector u organización como un todo) o como parámetro para controlar luego lo que pasó y juzgar los comportamientos de los que intervinieron en el proceso para evaluar su gestión. Estos últimos dos conceptos (proyección del futuro y guía de acción más medio para evaluar gestión) son efectivamente los dos objetivos principales de los presupuestos, pero para que esas finalidades se puedan alcanzar, éstos (como conjunto de datos monetarios referidos a un período futuro) deben ser el resultado final de todo un proceso integral de planeamiento. Luego de haber brindado algunas pautas generales sobre lo que es el presupuesto, y antes de entrar a aspectos detallados del mismo, lo cual ocurrirá en los capítulos siguientes al presente, remarquemos dos cosas que el presupuesto *no debe ser*:

- un formalismo: una selección de datos elaborados rutinariamente y sin prestar demasiada atención, confeccionada para cumplir y respetar las normas de la compañía, que exige trabajar con un presupuesto;
- un elemento rígido, del que nadie se aparte, aun cuando sea conveniente hacerlo, simplemente para no recibir "penalizaciones" por no atenerse a cumplir "la ley" de la organización.

Muy por el contrario a lo recién expuesto, todo presupuesto debe ser algo elaborado a conciencia, con la intervención de todos los miembros de la organización, e impulsado desde lo más alto de la misma. Condiciones sin las cuales tanto el planeamiento como proceso global como el presupuesto como herramienta específica de cuantificación monetaria están inevitablemente destinados al fracaso. El planeamiento debe ser algo que obligue a repensar todas y cada una de las cosas que se hacen en la compañía, ya sea para mejorar la forma de hacerlas, para eliminarlas o para agregar otras necesarias que hoy no se hacen. El verdadero valor del planeamiento está en el proceso en sí mismo más que en su resultado, porque el punto central para mejorar la gestión y los resultados de la empresa a través de él radica simplemente en el hecho de que constituye el momento en que toda la organización debe centrarse en "pensar" y no en "hacer". Resulta obvio que debe ser una herramienta flexible y adaptable que debe permitir cambios permanentes para guardar su valor y su utilidad y no convertirse rápidamente en un papel obsoleto al día siguiente de su preparación.

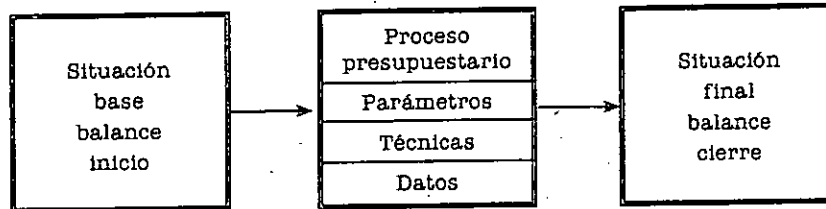
Si bien es cierto que la planificación económica y la financiera son funciones que responden a diferentes parámetros de elaboración, indudablemente tienen una estrecha vinculación y una profunda interrelación. Esta alcanza altísimos niveles, al punto de que ambos enfoques deben intercambiar información de manera permanente no sólo en el ciclo presupuestario, sino también durante la operatoria efectiva de las organizaciones. Debido a ello, resulta lógico pensar que ambas funciones pueden coexistir en un mismo sector, denominado "planeamiento y control", o "presupuestos", que es la alternativa preferida por los autores de este libro, y la que se propone y ejemplifica a lo largo de la presente obra. Sin desmedro de ello, existen casos en los que los organigramas de las empresas presentan una división de estas dos funciones: el planeamiento económico queda así en un área específicamente dedicada a ello (a veces, suele incluir encargarse de otros estudios económicos e incluso la operación de los sistemas e informes de costos —no sólo de producción, sino también de todas las actividades de la organización—), en tanto que la planificación financiera queda a cargo de un responsable cuya ubicación en el organigrama se encuentra dentro del sector de Finanzas, cuya misión central es en verdad el manejo operativo de los fondos. Aun en esta segunda alternativa, evidentemente el planeamiento financiero resulta una tarea distinta de las funciones de "tesorería" típicas del área de Finanzas.

A continuación, graficaremos lo que denominamos "proceso de elaboración del presupuesto integral", que, recordamos, constituye un sistema que interrelaciona

todos los sectores de la empresa y cuantifica todo su accionar a partir de las premisas que establece la dirección, para transformarlas luego en un conjunto de acciones que una vez ejecutadas deben tender al cumplimiento de esos mandatos base que componen las metas prefijadas. Observemos la secuencia de preparación de cada una de las partes que serán los componentes del presupuesto final, enfatizando la relación entre todas ellas, todo lo cual será a su vez desarrollado específicamente en los distintos capítulos del presente libro que se destinan al estudio particular de cada uno de estos elementos que conforman el presupuesto integral:

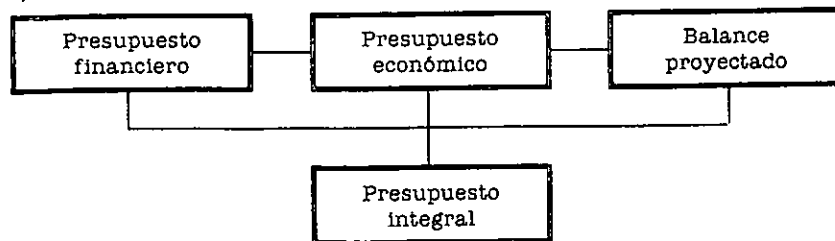
- Presupuesto de ventas (cap. 3).
- Plan de producción y de compras (cap. 4).
- Presupuestos de costos (dentro del cap. 5 "Costos").
- Presupuesto económico (cap. 6).
- Presupuesto financiero (cap. 7).
- Balance proyectado (dentro del cap. 9 "Control presupuestario").

**PROCESO PRESUPUESTARIO**



Cuadro 2.8.

**PRESUPUESTO INTEGRAL**



Cuadro 2.9.

**ESQUEMA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO INTEGRAL**

