

# ¿Han muerto los presupuestos?

**ISAURO LÓPEZ POLO**

PROFESOR COLABORADOR DE CONTROL Y DIRECCIÓN FINANCIERA

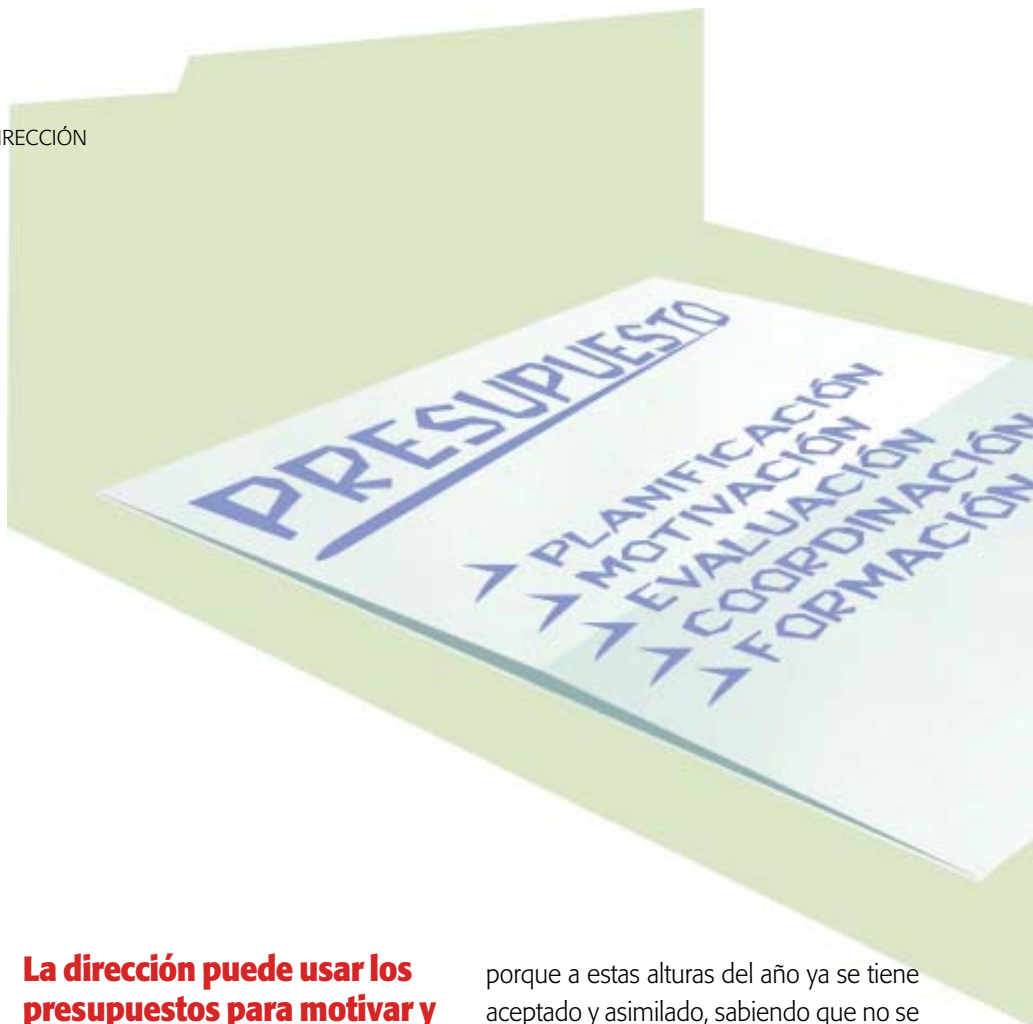
Conforme avanza el cuarto trimestre del año, es evidente que todo cambia para mejor. El primer signo es la aparición de polvorones y mantecados en todas las casas, en ocasiones por la habilidad comercial de los supermercados para adelantarse a todo con sus acciones comerciales y, las más de las veces, presionados por algún estudiante cercano a la familia que trata de financiar sus viajes fin o intermedios de algo.

Atrás quedaron el fin del buen tiempo, la vuelta al colegio, el estrés postvacacional y la reincorporación a la rutina.

Pasadas unas semanas todo el mundo se acomoda, los curtidos rostros morenos se vuelven más blancos, los regímenes de adelgazar se abandonan, las caras malhumoradas se relajan, y el trabajo diario consume casi todas nuestras energías. Quedan oportunidades y ganas para terminar bien el año y a ese propósito nos entregamos con entusiasmo.

Más tarde, las luces de Navidad marcan el inicio definitivo de una época en la que lo único importante es ser feliz y hacer felices a los demás: ya se ha cobrado la paga extra, los estudiantes han terminado las aperturas de los primeros exámenes, ¡a Dios gracias, no recibirán las notas hasta más adelante!, y se comienza la ronda de "comidas de Navidad". Comidas con los compañeros de estudios, con los vecinos mas allegados, con los miembros del club, con los de la hermandad, con los amigos, ..... y con los "compañeros" de la empresa.

Sí, en las empresas también hay motivos y oportunidades para ser feliz en esta época del año. Cuando el resultado es bueno precisamente por eso y cuando es malo



**La dirección puede usar los presupuestos para motivar y lograr los objetivos generales de la empresa, comprometiendo al personal en planes de acción concretos.**

porque a estas alturas del año ya se tiene aceptado y asimilado, sabiendo que no se puede hacer nada más y que el año siguiente vendrá cargado de oportunidades de mejorar. Además, y sobre todo, por fin se ha cerrado y aprobado el presupuesto: "Alea jacta est".

El presupuesto, ese calvario que culmina en la primera quincena de diciembre, con frecuencia no deja contento a nadie aunque todo el mundo respira aliviado cuando por fin se termina. El presupuesto es una herramienta empresarial que se pretende tan potente para tantos propósitos simultáneos que acaban siendo tan inútiles como esas sofisticadas y espectaculares navajas multiusos, que tanta admiración despiertan a la hora de comprarlas y tantos exabruptos a la hora de servirse de ellas.

Los presupuestos pueden ser una de las

técnicas de gestión empresarial que más tinta han consumido a lo largo de la historia. Poco o nada se puede añadir sobre lo dicho, y menos algo original.

El propósito de estas líneas es reflexionar sobre la naturaleza usos y abusos del presupuesto para reivindicar su utilidad cuando no muere aplastado y abrumado por la responsabilidad de servir a muchos objetivos distintos y, a veces, contrapuestos. La intención es volver a los orígenes de las técnicas presupuestarias, tan extendidas y estereotipadas que a menudo se dejan en el tintero lo esencial, lo obvio y lo de sentido común.

### **En una síntesis muy simplista, podemos clasificar los presupuestos en dos grandes categorías:**

1. Los presupuestos de Obra, Acontecimiento o Proyecto cuyo objetivo y razón de ser es la consecución de algo concreto, normalmente irrepitable a corto plazo.

2. El presupuesto que de forma recurrente y continuada se hace para un periodo de tiempo concreto cuyo objetivo y razón de ser es abarcar ese periodo de tiempo, englobando en el todas o una parte de las actividad de la organización.

Dejando para otra ocasión el presupuesto de proyectos concretos, hoy centraremos nuestra atención en los presupuestos que las empresas, las organizaciones en general, hacen para un período concreto de tiempo.

El presupuesto es un sistema que nace en el área empresarial, se desarrolla en ella y sigue casi con igual vigencia en nuestros días. Manifestándose como uno de los más

usados y efectivos, tanto para el control del dinero como para el control de las personas encargadas de administrarlo.

Donaldson Brown, tesorero de Du Pont de Nemours, compañía americana, tuvo la brillante idea de aplicar el "control presupuestario" a su empresa para ver como debía actuar durante la crisis económica en que se hallaba inmerso su país, allá por el año 1921. Donaldson empezó con este sistema en 1919 y su actuación permitió a Du Pont de Nemours salir airosa de la mencionada crisis. General Motors, que capeaba el temporal con grandes dificultades, decidió fichar a Donaldson y nombrarle, ni más ni menos que vicepresidente.

El flamante vicepresidente de uno de los mayores monstruos del automóvil en Estados Unidos, lógicamente, implantó inmediatamente el "sistema de control presupuestario". Este innovador sistema de gestión no pudo evitar la Gran Depresión Americana, que duró desde 1929 a 1933, ni pudo evitar que Du Pont de Nemours y General Motor redujeran sus ventas durante aquellos años, como tantas otras empresas americanas de la época, pero estas dos empresas si pudieron mantener el control de sus operaciones y replegarse con tiempo a posiciones más seguras.

Desde entonces las bondades de la nueva herramienta de gestión empresarial, el presupuesto, se propagó como un reguero de pólvora hasta el punto de que hoy se podría decir que son escasas las organizaciones que no cuentan con un sistema de control presupuestario para concretar el futuro.

Tanto en la vida corriente como en el

mundo de la economía es amplio y variopinto el uso que se hace de la palabra "PRESUPUESTO". Dada su posible extensión, no parece oportuno entrar ahora en una discusión semántica, más propia de otras instancias. Para el propósito de estas líneas, teniendo en cuenta el ámbito empresarial al que se dirigen y, sobre todo, los orígenes históricos, valga la siguiente definición:

**PRESUPUESTO:** Plan que realizan las empresas para el futuro inmediato (tradicionalmente doce meses) en el que se recogen y cuantifican el conjunto de decisiones que se adoptan, para ese período, y los planes de acción que va a realizar la empresa, con el objetivo de actuar sobre los resultados.

Así definido, el presupuesto es ante todo un plan de futuro que deben poner en práctica todos los integrantes de la organización para conseguir los resultados que la empresa quiere. Un plan que responde al reciente eslogan de una conocida marca de automóviles: "El futuro no es aquello que está por venir. Es aquello que vamos a buscar." Por eso, no se trata únicamente de pronosticar el comportamiento de un conjunto de variables de forma pasiva, sino en tomar un conjunto de decisiones que configurarán los planes de acción que la empresa piensa llevar a cabo a lo largo de un periodo determinado, con el fin de implantar su estrategia y conseguir sus objetivos.

Aunque parezca obvio, es preciso decir que además de confeccionar el plan antes citado, para implantar la estrategia y conseguir los objetivos, la organización tiene que poner en práctica el plan diseñado y verificar si el resultado es el que esperaba o no,

para seguir avanzando en sus planes o hacer las correcciones oportunas. Por eso, el presupuesto también es una parte del sistema de control de la dirección de muchas empresas.

Es, ante todo, una herramienta viva que marca un camino para un futuro más o menos incierto y cercano, que permite verificar el avance conseguido y replantear las acciones a realizar ante cualquier desviación y/o cambio.

¿Qué son entonces esos cuadernillos de tablas numéricas llenas de cifras económicas, con frecuencia exclusivamente monetarias, cuando menos, abrumadoras, y a veces, sólo comprensibles por los iniciados, que circulan por las empresas (casi siempre de forma restringida) con la palabra "PRESUPUESTO" impresa en todas las hojas o por lo menos en la portada?... Bueno, atendiendo a nuestra definición, puede ser la parte cuantitativa del presupuesto, su parte financiera, sus anexos,... ¡Con dificultad "El Presupuesto completo"!, a lo sumo una caricatura.

El ritual del presupuesto es un frecuente motivo de crítica a la función financiera. El proceso presupuestario típico se hace una vez al año y representa una carga de trabajo significativa, con excesiva burocratización. Puede llevar hasta seis meses completar todas sus iteraciones y llegar al presupuesto detallado. Inculca preocupación por la precisión y la predictibilidad, ya que los cambios al presupuesto están "mal vistos" y es un "pecado" no alcanzar el presupuesto, por eso llega a ser una obsesión y un corsé. Y todo para que en el segundo trimestre de vigencia algunos lo dejen de lado porque muchos de los supuestos de partida ya no son válidos.

Es fácil caer en los peligros típicos de utilizar el presupuesto como principal instru-

mento de dirección. Sintetizando las aportaciones P.J. Stonich, estos peligros son los siguientes:

1. Hacer un presupuesto tradicional e incremental; es decir, tomar como punto de partida el presupuesto o la estimación de resultado del ejercicio anterior añadiendo o quitando algo.

2. Concentrarse en el gasto de recursos monetarios que surgen de extrapolar los costes del pasado, ignorando otros recursos intangibles de gran valor hoy en día.

3. No estimular la revisión de los métodos y formas de operar, aceptando que el punto de partida viene dado por lo tradicional.

4. No integra la distribución de recursos operativos con las prioridades estratégicas, porque alterar las propuestas de inversión es una labor pesada y arbitraria.

5. Mirar sólo dentro de la empresa cuando la viabilidad de la misma depende, en gran medida, de su adaptación al entorno en que se mueve.

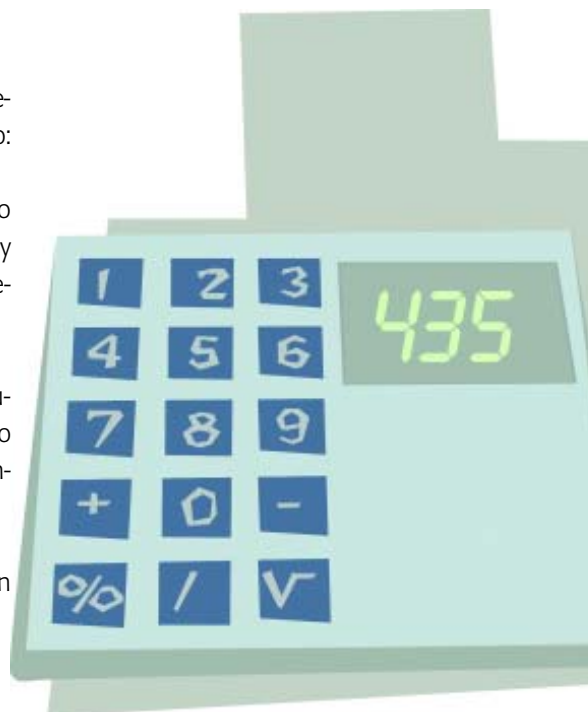
Aunque mirando sólo dentro de la empresa el panorama sigue siendo igual de confuso:

1. El tesorero querrá un presupuesto lo suficientemente realista para programar y ajustar las necesidades de efectivo con precisión.

2. El director de ventas querrá un presupuesto ligeramente optimista que, siendo un reto alcanzable, motive el esfuerzo y entusiasmo de su equipo de ventas.

3. El director de producción necesita un

**Está claro que el proceso presupuestario tradicional consume mucho tiempo, añade poco valor e impide una rápida respuesta de los directivos a los cambios actuales del entorno empresarial.**



presupuesto que le ayude a mejorar la eficiencia operativa.

4. El director general abogará por un presupuesto que facilite la coordinación a fin de armonizar las distintas actividades de la empresa... etc.

### ¿Puede un solo presupuesto hacer todo esto?

La respuesta necesariamente es NO.

Las funciones encomendadas al presupuesto, con ser innumerables, pueden agruparse alrededor de alguna de las cinco siguientes:

**Planificación:** Los presupuestos de operaciones obligan al personal de la empresa a examinar en detalle tanto la situación de la empresa como la interrelación entre todas y cada una de sus actividades. Permite explorar como se comportará los ingresos y los gastos bajo determinados paquetes de pre-suposiciones. La dirección podrá identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos y cómo deben aplicarse esos recursos. El proceso señala muchas veces la existencia de conflictos entre los objetivos generales de la empresa y sus capacidades, y entre objetivos y planes de acción de distintas unidades de la organización.

**Motivación:** La dirección puede usar los presupuestos para motivar y lograr los objetivos generales de la empresa, comprometiendo al personal en planes de acción concretos. Terminando el proceso presupuestal, cada responsable cuenta con metas específicas hacia las cuales dirigirse.

Además, se puede conseguir el compromiso de cada responsable en la medida en que haya participado en la elaboración de sus objetivos y planes de acción.

**Evaluación:** El presupuesto, con frecuencia, se utilizar como herramienta de evalua-

ción en la medida en que la comparación entre "previsto y real" alimente un sistema de apreciación del desempeño, que podría estar enlazado con un sistema de incentivos, compensación, avances en la carrera profesional, etc.

**Coordinación:** Los objetivos y planes de acción definidos para una parte de la empresa pueden afectar a otras siendo necesaria una cierta coordinación entre ellas para integrar las actividades de toda la organización con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos.

Una vez iniciadas las operaciones, si cambian las condiciones, como ocurre con frecuencia, y alguna de las unidades no cumple su presupuesto, será útil la experiencia y conocimiento acumulado en el proceso presupuestario original para desarrollar planes o presupuestos revisados.

**Formación:** El efecto formativo de un presupuesto es quizás más evidente cuando el proceso presupuestario se implanta por primera vez en una empresa. Los ejecutivos además de la técnica presupuestaria, aprenden:

- Como es la dinámica y funcionamiento general de la empresa.
- Como influye su departamento en el funcionamiento de otros y viceversa.
- A identificar las relaciones causa-efecto entre sus acciones y los resultados.
- A desarrollar un proceso sistemático de obtención y análisis de información.
- A formular e implantar planes diseñados para alcanzar sus objetivos.
- A justificar sus objetivos a la hora de "negociarlos" con la dirección.
- A dirigir a sus colaboradores de una forma más profesional.
- etc.

Probablemente la función formativa de

los presupuestos es el aspecto con mayor potencial, pero en la práctica no ha sido el más explotado.

La variedad de funciones pedidas, en un momento determinado, a un sistema presupuestario origina conflictos entre las mismas. Dos de los conflictos que a lo largo de la historia se han significado como los más relevantes son:

-Planificación – contra – Motivación

-Motivación – contra- Evaluación

Está claro que el proceso presupuestario tradicional consume mucho tiempo, añade poco valor e impide una rápida respuesta de los directivos a los cambios actuales del entorno empresarial. Además, por estar orientado a resultados fijos e incentivos en función de la consecución de objetivos, a menudo induce comportamiento disfuncionales, cuando no poco éticos. Es comprensible que las organizaciones quieran verse libres, de una vez por todas, de la trampa que significa el presupuesto. Sobre todo cuando se invierte muchísimo tiempo y esfuerzo en su preparación para, una vez terminado, acabar abandonado en un cajón hasta el año siguiente.

**La misión del presupuesto es guiar a todas y cada una de las personas, que integran la empresa, a realizar las actividades que tienen encomendadas para poner en práctica la estrategia de la compañía y conseguir sus objetivos.**

No es un secreto que los largos años de vida de las técnicas presupuestarias han hecho que en los últimos tiempos el presupuesto anual tradicional coseche innumerables críticas. La siguiente frase de Robert Townsend es un ejemplo de las mismas: "Los presupuestos son poco más que meras recopilaciones del pasado aderezadas con algunas conjeturas. Sin embargo, tanto los contables como los primeros ejecutivos incompetentes sienten hacia ellos un respeto reverencial, lo que puede mover a una serie de personas, que ni siquiera saben sumar dos y dos, a adoptar medidas catastróficas".

Así, algunas empresas punteras en técnicas de gestión están abandonando el presupuesto tradicional, por lo que se puede empezar a hablar de "la muerte" del presupuesto. Sin embargo la figura de un instrumento de anticipación del futuro no desaparece sino que es reemplazada por "nuevas técnicas presupuestarias" que, conservando la idea inicial de Donaldson Brown, son más modernas y adaptadas a las actuales circunstancias. Por eso, podemos dar la bienvenida a este nuevo tipo de presupuesto diciendo: "El presupuesto ha muerto, ¡viva el Presupuesto!"

Por lo comentado hasta ahora, el objetivo último del presupuesto es poner en práctica la estrategia de la empresa en el futuro inmediato. Su efectividad y la forma de conseguirlo dependerá de las características de la propia organización de las circunstancias del entorno, de la idoneidad técnica del sistema de control y, fundamentalmente, de la forma en que los miembros de la organización usen la información que el sistema suministra.

Para ello será de gran interés identificar aquella parte de los resultados encomendados que conseguiremos a poco que

cuidemos su marcha. Llamaremos inercia a esta porción. Encontrar las acciones capaces de desarrollar la empresa más allá de lo que casi automáticamente ocurrirá dada su actual posición en el mercado, el crecimiento del sector, su posición financiera, nivel tecnológico, ... etc. permitirá a la organización alcanzar un plus sobre lo que antes hemos denominado inercia. A este plus lo llamaremos reto. Identificar el efecto inercia y el factor reto permite, aprovechando el aprendizaje generado, orientar y dimensionar mejor el esfuerzo de las personas para garantizar la inercia y luchar por alcanzar el reto.

Pero, dado que las cosas no ocurren solas, descendiendo un poco más a detalle, podemos coincidir en que la misión del presupuesto es guiar a todas y cada una de las personas, que integran la empresa, a realizar las actividades que tienen encomendadas para poner en práctica la estrategia de la compañía y conseguir sus objetivos.

Esto no es fácil, ni siempre se puede conseguir de manera directa, sobre todo teniendo en cuenta que el futuro es incierto, el entorno cambiante y que sólo se llega a los resultados de la mano de muchas personas distintas de fuera y de dentro de la organización. No obstante, y como todos sabemos, "Ningún camino es bueno si no sabes a donde ir". Por otra parte, no es suficiente con saber a donde ir, también es necesario poner, de forma activa, los medios para alcanzar nuestra meta. Dejándonos llevar por el viento dominante en cada momento acabaremos donde no queremos.

En cualquier caso, la mejor forma de solucionar los problemas es prevenirlos; la mejor forma de alcanzar nuestros objetivos es establecer metas, programar un plan de ruta y controlar el avance. Cuanto más hayamos pensado en ello y mejor documenta-

do esté, más claro tendremos a donde ir, más preparados estaremos para seguir nuestro rumbo, más abiertos para variarlo de forma controlada y adecuada cuando sea preciso y más sensibles seremos a la hora de detectar los primeros síntomas de que es precisa alguna corrección a nuestros planes.

Efectivamente, el presupuesto no ha muerto. Lo que sí debería desaparecer, cuanto antes, son los malos usos y abusos a que lo hemos sometido. Retomar su "objetivo fundacional", adaptándolo a la mentalidad y dinámica actual de las empresas y los mercados, para seguir siendo la importante herramienta de dirección de otras épocas es una labor prioritaria. 🍷

