

Presupuesto y control presupuestario. Temas a destacar

Di Ranni, Miguel Ángel

(*)

Introducción

Esta herramienta es muy poderosa, en la medida que se tenga conciencia de su valía y perseverancia en su utilización.

La presupuestación integral en una organización o empresa, implica la dinámica que todos los sectores participan en su elaboración, y también en su control.

Muchas empresas se manejan con proyecciones que es una alternativa mucho más limitada que la elaboración de un presupuesto, y donde no participan en su elaboración todos los responsables principales del manejo de una compañía. En general las proyecciones son elaboradas por un grupo especializado y reducido de profesionales, y el objetivo es conocer lo esperable para una organización, en un horizonte que va entre un año y cinco años, y en algunos casos, extensible a 10 años, especialmente en aquellos casos en que se quiere tener la sensibilidad, luego de la implementación de un proyecto de cierta relevancia, sobre el patrimonio, resultados y cash flow de la organización, en un horizonte de mediano y largo plazo.

Esta herramienta, que consiste en elaborar un presupuesto anual y un control presupuestario que se ejercita a lo largo del año, en subperíodos mensuales y trimestrales, implica, en los hechos, tomar la decisión de querer conocer cada vez más lo que va sucediendo en la compañía, y que los que toman las decisiones cotidianas, que instrumentan los objetivos establecidos, saben que van a ser medidos, a través de este instrumento, pero conocen también que es un medio de aprendizaje permanente y de maduración en la función ejecutiva como hacedores de la realidad que hay detrás de toda decisión.

Generalmente, separado del presupuesto y control presupuestario, se suele elaborar un plan quinquenal, cuyo primer año es el presupuesto anual, y los restantes cuatro años pretenden mostrar cómo se estabilizan los efectos de ciertas decisiones tomadas, en algún momento del lapso presupuestado en el primer año, y de decisiones complementarias que puedan derivarse de los objetivos planteados en el presupuesto anual.

Aspectos esenciales a tener en cuenta

El profesional que sea llamado a la tarea de implementación de un presupuesto anual y el control presupuestario correspondiente, sea que esté trabajando en relación de dependencia, o que lo haga en una consultora independiente, es muy importante que invierta tiempo en programar reuniones con los funcionarios de la organización que van a estar involucrados en la dinámica propia de la elaboración del presupuesto y también en el control presupuestario. Dichas reuniones deberán iniciarse con aquellos que son los autores intelectuales de la iniciativa. El propósito de estas reuniones es que sepan lo que implica el presupuesto anual y el control presupuestario como herramienta de gestión. Siempre es importante saber, en cualquier rol que el implementador tenga, que no hay nada más deprimente que se implemente una herramienta de gestión, y luego aborte en algún momento ni bien se empiecen a dar las consecuencias que se deriven del funcionamiento de la misma.

Es muy importante la participación de los funcionarios en la definición de los objetivos generales y específicos implícitos en la elaboración de un presupuesto. Pero también es muy importante la participación que dichas mismas personas, y sus colaboradores, tengan en la explicación de los desvíos, en la etapa del control presupuestario.

Los que impulsan el establecimiento de un sistema de presupuesto y control presupuestario tienen que llegar al convencimiento que este instrumento llegó para quedarse. Que es importante cómo se elabora el presupuesto, cómo se realiza el control de gestión, y también es crucial que se mantengan siempre las fechas que se hayan previsto para su emisión como también el tiempo, la periodicidad y las fechas en que se deben llevar adelante las reuniones de control presupuestario.

Es recomendable que haya un grupo de presupuesto y control, que puede depender jerárquicamente del CFO, o en algunos casos del CEO, y que tiene como objetivo fundamental asesorar en la técnica

presupuestaria, en el alcance y profundidad del control de gestión, y fundamentalmente en hacer cumplir las fechas de emisión de este instrumento y del desarrollo concreto de las reuniones de control de gestión, aunque existieran temas urgentes o importantes, de otro orden, que se estuvieran planteando contemporáneamente con las fechas previstas para el presupuesto y para el control presupuestario.

También el convencimiento sobre la inexorabilidad de la vigencia del presupuesto, implica que tienen que saber, los que han impulsado el establecimiento de este instrumento, que se van a plantear en algún momento situaciones muy difíciles, respecto de la explicación de ciertos desvíos presupuestarios, porque a partir de la existencia de este instrumento, se hace mucho más clara la responsabilidad sectorial en los desvíos producidos por incurrir en mayores costos, o por obtener menores ingresos, o por obtener economías por no haber realizado determinadas actividades. Estos temas, desde la óptica del que impulsa la implementación de este sistema presupuestario y de control, tienen que ser explicados adecuadamente a los que prestarán conformidad al establecimiento de ciertos objetivos específicos, y también tienen que ser explicados al nivel de la alta gerencia, que la esencia no es adoptar una actitud de querer castigar el desvío, sino que todos sientan la necesidad de que dichos desvíos no existan, o, tener una explicación gestional sólida del porqué de su ocurrencia, y cómo hará para compensar más adelante los efectos de esos desvíos producidos.

A través del mecanismo del control presupuestario, se produce gradualmente una asunción de la responsabilidad en compartir la administración de la compañía, y de profundizar los análisis de gestión para producir explicaciones útiles para entender las razones de las variaciones, desde lo gestional, y para proponer cambios que podrían ser hábiles para compensar el desvío adverso o para evitarlos desde el momento en que ocurrieron hacia adelante. Muchos confiesan que a partir del establecimiento del sistema de control presupuestario, sienten que tienen menos confort en el día a día, porque sienten que comenzó a ser más transparente la información disponible de la gestión de su sector respectivo, pero que ello los motivó a partir de ese momento a incrementar la profundidad de los análisis gestionales, a imaginar alternativas de cambio que mejoren la eficiencia, a conversar sobre esos aspectos por quienes son sus colaboradores a los fines de compartir dichos conocimientos adicionales. Hacia abajo, se produce un efecto cascada que es muy útil para conocer el comportamiento de ciertos ingresos y costos, los riesgos existentes, y como neutralizarlos, compensarlos o transferirlos a terceros.

Hemos dicho que es fundamental tener un grupo de "planeamiento" que ha de encargarse de todo lo que se vincule con la coordinación de todas las tareas para llevar adelante la emisión del presupuesto: contactar a todos los que tienen que opinar para plantear las premisas macroeconómicas y las microeconómicas, las fechas de las tareas críticas para la emisión del presupuesto y para la realización del control presupuestario, para la emisión de los criterios generales para que cada sector participe entregando la información teniendo en cuenta dichos criterios.

Este grupo de planeamiento es crucial en el momento de la obtención de las explicaciones de las variaciones producidas, por cuanto las mismas deben ser exclusivamente gestionales y no contables, es decir, que se debe ir al corazón de la gestión respectiva, para que se pueda entender perfectamente la razón de la existencia de la variación, sea ésta favorable o no favorable, desde lo monetario puro.

Para la elaboración del presupuesto es necesario que las "cuentas" en las que se haga la presupuestación sean compatibles una a una con las cuentas existentes a los fines de los sistemas contables financieros y de gestión, con el objeto que sea coherente la comparación entre las cifras reales, pertenecientes a la contabilidad, y las cifras estimadas, pertenecientes a la presupuestación y control presupuestario. El presupuesto debe ser hecho con la suficiente desagregación para asegurar una adecuada comparabilidad con la contabilidad, y para la producción de explicaciones de las diferencias con suficiente entidad gestional a los niveles operativos y de la media y alta gerencia.

El grupo de planeamiento que se encarga de estas tareas de coordinación de las tareas de presupuestación y control presupuestario, debe ser reclutado poniendo el acento en la existencia de un criterio apoyado en la sensatez y sentido común, en la alta concentración al trabajo, en la persistencia en el logro de los objetivos, con la existencia de picos de trabajo intenso, en la no estructuración en modelos rígidos de interpretación de los hechos económicos, en buscar siempre mayor profundidad en la explicación de las variaciones, y en un manejo del conflicto que permita el logro de los objetivos pero con un mantenimiento adecuado de las relaciones de trabajo en el largo plazo. Generalmente, las personas que

pertenecen al grupo de planeamiento, también son buscados para la cobertura de puestos de línea en otras funciones de la organización (finanzas, comercial, mejora continua, producción, recursos humanos, negocios), por lo cual siempre es recomendable mantener en la dotación de este sector, un exceso de dotación de dos o tres personas, de jóvenes profesionales recién graduados, para obrar como pulmón de reemplazo de estas rotaciones desde planeamiento hacia el resto de las responsabilidades funcionales de línea de la organización.

En general la cobertura de los integrantes del grupo de planeamiento, se produce con graduados como contadores públicos, ingenieros industriales, y, en menor proporción, con licenciados en administración y licenciados en economía.

Aspectos más específicos a tener en cuenta

1. Moneda en que se realiza la presupuestación: de acuerdo en lo observado en muchas empresas dicha moneda, especialmente cuando existe un contexto inflacionario persistente y con tasas elevadas, es el dólar estadounidense.

Esta moneda, el dólar estadounidense, según las referencias recogidas en los últimos años, de empresas que llevan adelante presupuestos integrales, permite tener mayor sentido de la dimensión patrimonial y económica, frente al peso, moneda de cuenta y de curso legal, que resulta muy afectada, para el análisis de gestión, cuando existe un alto porcentaje de pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Ello en adición a la complejidad de mantener un sistema presupuestario introduciendo la corrección simultánea del ajuste por inflación para eliminar los efectos de la depreciación de la moneda.

2. Presupuesto sin reajustar o reajustándolo: en muchas entidades, se prefiere reajustar el presupuesto, toda vez que acontezcan variaciones significativas en la inflación o en la devaluación. También hay muchas organizaciones en que el presupuesto se emite una sola vez en el año, no obstante la alta inflación o devaluación, prefiriéndose mantener las cifras del presupuesto emitido a lo largo de todo el año, y obtener como explicaciones, entre otras, el efecto de la inflación o el efecto de una devaluación, cuando hubiera notorias diferencias entre los parámetros estimados y los reales.

3. Las premisas macroeconómicas que requieren uniformidad general en el presupuesto son las siguientes: inflación, devaluación o revaluación del peso respecto de la moneda extranjera, precio de la energía, evolución de la tasa de interés, fijas y variables, en el mercado local e internacional.

4. Las premisas microeconómicas que requieren uniformidad y compatibilidad con las premisas macroeconómicas son las siguientes: incremento del volumen de producción, del volumen de ventas, de los precios de ventas en materia del mercado local, de los precios de ventas vinculados con la exportación; incremento de los salarios en función de la inflación / devaluación; incremento de los salarios por performance; incrementos de precios de los salarios del personal fabril en función del gremio al que pertenecen; incrementos de precios de los insumos a facturar por proveedores;

5. Un presupuesto importante, además de los tradicionales, es el de costos fijos, prestándose mucha atención a los siguientes rubros:

Dotación del personal mensualizado: se debe hacer un análisis según las categorías jerárquicas del personal y los sueldos promedios de cada una de dichas categorías, a los fines de no hacer los análisis globales sino por cada uno de los niveles en que se divide el personal mensualizado: Puede existir un diferencia favorable en el total de la dotación, pero sin embargo una mayor proporción del personal de alto nivel jerárquico, lo cual va a originar seguramente excesos de costos en el personal, a nivel de sueldos monetarios, no obstante que pudo haberse disminuido la cantidad total de la dotación.

6. El rubro "honorarios" debe ser profundamente analizado, por lo significativo, en general de la erogación por este concepto. Primeramente a través de este rubro se observa muchas veces que hay dotaciones encubiertas, dado que en lugar de haber aumentado el personal en relación de dependencia, se ingresa personal con carácter de permanencia durante varios meses, cedido por empresas que tienen personal calificado bajo su dependencia:

estudios de auditoría; proveedor de mano de obra para la realización de determinadas actividades administrativas; proveedor de mano de obra por parte de empresas especialidades en software y hardware, y sistemas de información en general.

7. El rubro "capacitación" también merece, en general, mucha atención, tanto si es observable que hubo un exceso de gastos, como si hubo economía en los mismos. Este es un ejemplo ideal para entender

que no solamente se debe cuestionar el desvío de un costo incurrido en exceso, sino también, si hubo economía sobre el monto total presupuestado, si dicha economía se logra no ejecutando parte del plan de capacitación que la compañía había previsto, a los fines de mejorar la habilidad técnica del personal que pertenece al sector que había presupuestado dicha erogación.

Las inversiones de recursos monetarios en sistemas de información y el hardware que por su valor se considere un costo de administración, también son importantes dentro de los costos vinculados con los costos fijos en el estado de resultados de una compañía, y en el análisis de las variaciones con los montos que física y monetariamente se habían previsto en el presupuesto anual.

Aspectos asociados con el control presupuestario

1. Periodicidad del control presupuestario.

Es recomendable que el control presupuestario sobre la actividad desplegada por quienes se encuentran en la base de la pirámide organizacional, en las distintas funciones de una organización, llamado personal operativo, tanto productivo como de la administración en general, sea llevada a cabo mensualmente, mientras que en la media y alta gerencia, el control presupuestario debería realizarse con una periodicidad trimestral.

El personal operativo, vinculado más con los sectores productivos, en empresas que sostienen el hábito desde hace muchos años de efectuar el presupuesto anual y ejecutar el control presupuestario mensual al nivel mencionado, han producido una evolución digna de comentar. Dicha evolución significó pasar de un conocimiento exclusivamente técnico, originado en sus propias habilidades profesionales, a un conocimiento sobre el sistema informativo de la compañía, entendiendo las posibilidades de acceso al sistema, de consultar sobre imputaciones contables y de producir salidas de información permitidas por el sistema.

También el sector operativo productivo ha demostrado que es el que más afinidad tiene en la producción de explicaciones gestionales y no meramente contables. Adicionalmente, han comenzado a sentir la necesidad de sentirse responsable del control en la compañía, respecto de los bienes que han sido puestos bajo su responsabilidad, y por tanto generar, y procurar la información que se deriva de los movimientos que se originan sobre los mismos por reparaciones, reemplazos, reasignaciones, pasajes a chatarra, etc.

2. Análisis de los desvíos.

Todo desvío que se explique de resultados de la etapa del control presupuestario se supone que ha sido dado o autorizado por el responsable máximo de la función respectiva.

Los desvíos o variaciones que surgen de comparar los montos previstos frente a los montos efectivamente incurridos, tienen que ser explicados al menos, teniendo en cuenta la ejecución total o parcial de las tareas previstas y, si se agregaron en la realidad tareas no previstas. Por tanto no es razonable comparar en una partida el total del monto estimado y el total del monto real, sin entrar a considerar las tareas analíticamente previstas dentro de dicha partida, y si en el real se han agregado tareas que no habían sido previstas.

Adicionalmente el responsable de la explicación de los desvíos, tiene que brindar información para aclarar no sólo por qué hubo excesos sobre lo previsto, sino también cual es, gestionalmente, la razón por la cual se han producido economías en el total de dicha partida.

3. Hechos especiales a destacar en los comentarios originados en el control presupuestario.

Es importante que se comente las variaciones que se hayan detectado al comparar el origen y aplicación real de fondos para determinar las causas de variación del capital de trabajo, con el origen y aplicación estimado de fondos para determinar las causas de variación del capital de trabajo. Especialmente se hace necesario explicitar claramente qué ha pasado con la autogeneración de fondos durante el lapso comentado, en relación a lo que se había previsto, las variaciones sobre las estimaciones en las inversiones de bienes de uso, si hubo ingresos de financiamientos de largo plazo, si hubo cancelaciones de financiamientos de largo plazo, si hubo variaciones respecto al incremento o disminución del capital de trabajo, y sobre las distribuciones de resultados, si hubieren ocurrido durante dicho lapso.

Es importante también, que la etapa del control presupuestario, como sucede habitualmente también de resultados de las reuniones del Comité operativo (reuniones de los gerentes o directores de cada área, con el

Director ejecutivo), sea un momento propicio para formular agregados a la denominada "to do list", es decir, la lista de tareas a realizar, consideradas importantes a nivel organizacional. Solamente a título de ejemplos, integran normalmente, tareas dentro de dicha lista, aspectos como:

- Controlar el volumen de chatarra que existe depositada en el patio de chatarra, a los fines de instrumentar la reducción del volumen mediante su venta, o mediante el proceso de dimensionamiento de la chatarra no dimensionada.
- Controlar la antigüedad del personal contratado en algún sector, a los fines que no se configuren contingencias laborales.
- Controlar el material de almacén general enviado a terceros para ser reparados, a los fines que no haya demoras en el retiro de los mismos.
- Controlar la puntualidad del depósito de retención de impuestos practicado por la compañía, a los fines de las responsabilidades que puede derivarse de cualquier demora.
- Controlar el nivel de inmovilización del material de almacén general a los fines de practicar las provisiones por desvalorización correspondiente.
- Controlar las cláusulas contractuales de incumplimiento de proveedores a los fines de activar los reclamos correspondientes.

Conclusiones

El establecimiento de un presupuesto integral y del correspondiente control presupuestario o de gestión marca una línea divisoria entre un antes y un después de tal evento.

Mientras no exista dicho instrumento los responsables ejecutivos de cada función son los que realizan un control hacia debajo de la pirámide organizacional, de una manera sistemática o no, rigurosa o no, dependiendo de la impronta que haya establecido cada uno de los responsables mencionados.

Sin un sistema presupuestario integral, no queda bien diseñada la responsabilidad que tiene cada responsable ejecutivo de la función respectiva hacia el director o gerente general. Es más, muchas veces algún desacuerdo producido aguas debajo de un director funcional, es comentado por parte del director funcional al responsable máximo, como si fuera algo que no lo compromete al director funcional que levanta tal hecho.

Una de las virtudes más importantes que tiene la vigencia de un sistema presupuestario y control de gestión respectivo, es marcar claramente que frente al director general o responsable ejecutivo máximo, las responsabilidades quedan divididas, en cada una de las funciones, por quien obra como director funcional de cada una de las mismas. Y ello queda perfectamente en evidencia al practicarse las reuniones periódicas de control de gestión.

En el sistema presupuestario integral, los objetivos cuantitativos y cualitativos, son puestos con el conocimiento y consentimiento de cada responsable funcional. Y hacia abajo, cada responsable funcional, marca las responsabilidades que corresponden, frente al director funcional, pero no frente al director funcional general. Se delegan las tareas pero no las responsabilidades, dicen los tratadistas con acierto.

Pero las bondades del establecimiento de este instrumento que estamos comentando, produce un efecto increíble en cuanto al cambio de actitud o receptividad del mismo. Cuando se comienza a hablar de la instalación del mismo, suele haber una usual resistencia a la instalación de esta herramienta. Luego de su instalación, los mismos funcionarios que mostraron cierta resistencia, son los que más se entusiasman en cada reunión de control presupuestario, y en la obtención de explicaciones gestionales de las personas que le reportan desde abajo. Una gran mayoría de estos ejecutivos terminan reconociendo que no tardaron en darse cuenta que, frente al incremento del riesgo que implica la medición de su performance frente al cumplimiento de objetivos concretos como un presupuesto integral, empezaron a hacer lo obvio: mejorar el grado de compenetración de la manera de gestionar de cada una de las personas que pertenecen al área de su competencia. Profundizaron más su propia gestión, y obligaron indirectamente, a profundizar más a quienes colaboran en la gestión funcional respectiva. Una gran mayoría hicieron referencia que sienten que han crecido en la función respectiva, que han agregado más valor a la función propia que realizan, y también que están mejor preparados para una eventual promoción dentro de la propia compañía, o para aspirar a un cargo de mayor responsabilidad en otras organizaciones.

Claramente, luego del establecimiento de un sistema presupuestario y de control de gestión, se

menciona más veces la palabra eficiencia, la palabra reuniones con el equipo de colaboradores, la palabra mejora continua y la expresión "to do list".

La recomendación que formulamos a todo implementador de un sistema presupuestario y de control de gestión, es invertir mucho tiempo inicial para hablar de las bondades hacia una organización al utilizar dicha herramienta, y de los beneficios para los que de alguna manera se van a sentir presionados por la misma, ya que finalmente producen un efecto muy favorable para todos los responsables por cuanto termina siendo una oportunidad de crecer como profesional, al mejorar la gestión, al conocer dónde se puede ser más eficiente, y al buscar mayor capacitación en las tareas que identifica que hay que mejorar.

(*) Contador Público (UBA); Licenciado en Administración (UBA); ha actuado profesionalmente en empresas grandes y medianas en máximas responsabilidades (en el país y en exterior) en administración, finanzas, contabilidad, planeamiento, abastecimiento, impuestos y sistemas. Profesor Titular Regular en Sistemas Contables (UBA); a cargo de la Cátedra de Actuación Profesional del Contador en Sociedades (UBA); a cargo del Seminario de Integración y Aplicación (carrera de Contador Público) (UBA). Autor de bibliografía específica y trabajos de investigación

© Thomson Reuters