



ieem.edu.uy



Presupuesto: ¿Para qué hacerlo?

Todos alguna vez hemos escuchado hablar del presupuesto, pero ¿qué función cumple la realización del presupuesto en una organización?, ¿para qué sirve?

Por Patricia Otero
Profesora del IEEM

Seguramente la mayoría de los lectores estén familiarizados con el concepto presupuesto. Cada uno tiene en su casa de alguna forma un presupuesto, aunque sea en su cabeza. Los ingresos los tenemos muy claros (y siempre nos resultan escasos), los gastos, a veces, no tanto. Todos conocemos a algún fanático del Excel, que lleva una planilla muy detallada de los gastos y puede contarnos cuánto gastó en el supermercado dos años atrás. De hecho, quien tiene la experiencia de haber hecho esa planillita con sus gastos seguro encontró “gorduras” para recortar.

Ahora, ¿qué pasa en las empresas? Hay empresas de gran porte que no utilizan este instrumento, y si en nuestra casa es un instrumento útil, ¿será que una empresa puede prescindir de él? ¿Qué efectos positivos y negativos tiene para la organización la realización del presupuesto? Mucho se lo ha criticado, olvidando que, como todo instrumento de dirección, es imperfecto. Pero aun así tiene más virtudes que defectos.

El presupuesto es una herramienta de gestión y es utilizado por las empresas para servir a tres grandes grupos de objetivos: coordinar/planificar, motivar/comunicar y evaluar/controlar.

Y hay un cuarto objetivo, fundamental, que es el de obtener información operativa. Las unidades operativas por su mayor proximidad a la realidad que la de la alta dirección brindan, en palabras de Hayek, conocimiento de las condiciones particulares de tiempo y espacio. Este conocimiento es fundamental para la toma de decisiones.

En la medida en que los recursos son finitos, existe la necesidad de coordinar entre las distintas unidades cómo van a utilizarse cada año. A su vez, lo que planifique un área de la empresa impacta en otras, por lo que es preciso que esto sea comunicado (ejemplo: lo que presupueste el área de ventas impactará en el presupuesto del área de producción). Otra función importante es la



de comunicar hacia dónde va la organización. Cuando hacemos un presupuesto establecemos un norte, definimos un nivel de actividad y decimos cuántos recursos invertiremos en cada área.

Además de comunicar busca motivar, típicamente aplica para el área de ventas. Plantear metas ambiciosas hace que la gente se mueva más rápido para alcanzarlas.

La función de evaluación a través del presupuesto se ve en diver-

● ● El presupuesto es para la dirección un instrumento de gestión

sas empresas. Muchos gerentes son evaluados de acuerdo con el cumplimiento o no de su presupuesto. Dependiendo de la unidad de la que se trate, cumplirlo puede ser: gastar lo se dijo que se iba a gastar, dar el beneficio establecido para el área, cumplir con

los ingresos prometidos.

Para evaluar partiendo del presupuesto hay que hacer algunas consideraciones con el fin de evitar ser injustos a la hora de premiar o castigar. Una muy importante es la controlabilidad. Un principio básico de control es que toda persona debe ser responsabilizada únicamente por aquellas acciones sobre las que su buen o mal hacer tenga algún efecto. Es real que, en la práctica, la controlabilidad es más parecida a una influenciabilidad ya que, en rigor, es muy difícil controlar completamente una situación. Si de hecho se responsabilizara solo de aquello que se controla, casi nadie sería responsable de nada (porque el tipo de cambio no lo manejamos, porque el clima no lo podemos controlar, porque nuestro principal competidor hizo una jugada que no podíamos anticipar y la lista de excusas podría continuar).

Por lo tanto, si vamos a evaluar utilizando el presupuesto, debe-

mos asegurarnos de que aquellas líneas por las cuales estamos responsabilizando a un colaborador sean razonablemente influenciables por él.

El control ex post que se hace sobre el cumplimiento del presupuesto es muy importante. Hacernos las preguntas relevantes para entender los desvíos es lo que nos permite aprender cómo se comporta la realidad y cómo marcha nuestro negocio.

● ● Punto intermedio: el presupuesto flexible

Un concepto que es interesante plantear en el análisis del presupuesto y sus desviaciones es el de presupuesto flexible.

El presupuesto flexible consiste en ajustar el presupuesto de acuerdo con el nivel de actividad real que ha tenido la empresa. Para todas aquellas partidas que tengan naturaleza variable (es decir, que varíen si hacemos más) deberemos hacer el cálculo

ajustado a las cantidades reales para eliminar esa distorsión. Para poner un ejemplo casero, si alquilamos un local para hacer un asado, el costo del alquiler es independiente de la cantidad de personas que irán. Sin embargo, lo que gastaremos de carne no es lo mismo si van 30 personas que 40. Por lo tanto, ese gasto dependerá del “nivel de actividad”, en este caso, de cuántas personas participen del evento.

Luego de flexibilizar el presupuesto, se procede a entender las desviaciones de precio y eficiencia (si compré más barato o más caro), y si fue eficiente el uso de mis recursos (materia prima, mano de obra, etc.).

El buen directivo utiliza el análisis de desviaciones para hacer preguntas y aprender acerca del proceso. No para emitir juicios de valor.

● ● El presupuesto establece un norte y define un nivel de actividad

Pregunta y anota. La meta, al final del día, es aprender lo suficiente para eliminar las discrecionalidades que resulten en acciones no deseadas. Lo que se valora en términos generales es la previsibilidad, es cumplir con lo esperado. También porque habla de la habilidad del directivo para planificar y anticipar la realidad.

● ● Conclusiones

Me resulta práctico pensar en el proceso presupuestario como la toma de decisiones por adelantado. Durante el ejercicio, lo que hacemos es ejecutar lo planeado e ir manejando los imprevistos que puedan aparecer, pero con este norte claro. Como herramienta de dirección es muy poderosa porque ayuda a anticipar posibles cursos de acción para la empresa.

A la hora de evaluar a las personas utilizando el presupuesto, no olvidemos tener las consideraciones mencionadas, si no, como dice el dicho: “hecha la ley, hecha la trampa”. De lo contrario, lo que lograremos es que se cumpla el presupuesto, pero de formas que no son las deseadas para la organización. ●