

## Los presupuestos en época de crisis

L.C. y Esp. Miriam Paniagua Pinto

Profesora-investigadora de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana

[mpaniagua@up.edu.mx](mailto:mpaniagua@up.edu.mx)

En general, en épocas difíciles nos invade el pánico y nuestras primeras reacciones son reducir gastos al máximo, pero muchas veces tomamos decisiones equivocadas. Lo adecuado es no perder la cabeza y meditar antes de tomar una decisión. Hay que revisar el presupuesto que se tiene y adecuarlo a la situación actual. En caso que la empresa no cuente con un presupuesto, es urgente que se elabore, ya que es la herramienta de control más importante con la que cuenta la administración; es decir, al conocer cuáles son los ingresos esperados, sabremos los requerimientos que tendremos, y haremos compras atinadas.

Una definición de crisis muy acertada es la de psicóloga social Claudia Behrensen: *una crisis es el rompimiento inesperado de un estado de equilibrio, que provoca incertidumbre y que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia.*

Los presupuestos son exactamente el elemento financiero que nos permite ver el futuro de la empresa. Son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo qué es lo que puede ocurrir y cómo va a enfrentarse a las situaciones. Además, es sabido que –en cierta forma– el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., con qué recursos y en que áreas hacerlo.

Sin duda, existe una gran diferencia entre la forma en cómo el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y cómo las realiza ahora. En la actualidad, los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época o, simple y sencillamente, como un avance tecnológico más de los muchos que se han desarrollado.

Podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logran con la publicación del libro de McKinsey, *Control Presupuestario (Budgetary Control)*. El uso de presupuestos en nuestro país data aproximadamente de 1945, iniciándose en forma limitada y parcial. En nuestros días, puede considerarse como una temeridad tratar de administrar una entidad sin la ayuda del Sistema de Control Presupuestario (SCP) y los presupuestos.

De los dos conceptos mencionados, el primero por ser más amplio y considerado como una técnica, incluye al segundo, e implica una cuidadosa y adecuada planeación de las operaciones de una entidad, desde las actividades del primer ejecutivo o cuerpo directivo a cargo de la administración y la toma de decisiones, hasta las funciones del personal que los auxilia en las labores operativas, administrativas y contables. El segundo, los presupuestos, se refieren a cifras y estados en los que se plasman

numérica y objetivamente los planes de acción de la entidad, por lo que se conceptúa como una contabilidad en términos de **futuro**.

Al combinar esos dos conceptos, se diría que el SCP es la técnica auxiliar de la administración que, mediante presupuestos, pronósticos y planes de acción, interviene directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos y financieros para la entidad, con objeto de establecer metas y responsabilidades, promover y lograr eficiencia operativa y facilitar la evaluación.

Desde otro punto de vista, en la práctica suele denominarse *pronósticos* a las cifras basadas en datos históricos y proyectadas al futuro por medio de tendencias, lo cual es una forma modesta y práctica de proyectar básicamente en empresas chicas; pero que, de ninguna manera debe confundirse con presupuestar. En esta segunda versión, los pronósticos tienen su origen en el pasado, y los presupuestos son muy del presente y del futuro.

### **Características y requisitos**

#### *Del control presupuestario:*

- Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos en la obtención de lo utilitario, a diferencia de la ciencia que pretende la certeza o la verdad; desde el punto de vista de sus bases y los recursos que utiliza, debe considerarse como un **sistema**. Sus objetivos deben estar claramente definidos.
- Debe constituir un medio de coordinación, medición, control y evaluación de las transacciones de la entidad y su eficiencia.
- Debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.
- Para que pueda concluirse que es adecuado, debe ser costeable.

#### *De los presupuestos:*

- Como algo inherente a su naturaleza, deben ser **flexibles**, dado que están basados en estimación de acontecimientos futuros de realización pronosticable, pero incierta, sujetos a condiciones tales como: variaciones en volúmenes, cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas, etc., además de que la flexibilidad constituye un requisito de convivencia y una ventaja a la vez, en oposición a la inflexibilidad que podría representar una barrera infranqueable para el adecuado desarrollo de la entidad. Esta flexibilidad nos ayudará a ajustarlos en una época de crisis en la que, probablemente, los precios de compra de nuestros insumos aumenten y las ventas se vean disminuidas.
- Sus bases deben ser fehacientes, las cifras presupuestadas deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, y las metas fijadas deben ser alcanzables.

- Deben ser específicos, concretos y objetivos.
- Su periodicidad debe ser uniforme.
- En forma genérica, constituyen uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios, sabiéndolo utilizar.

Tradicionalmente, los hombres de negocios habían venido utilizando la información financiera histórica para tomar decisiones; sin embargo, en la actualidad la filosofía de la administración ha cambiado, porque aun cuando puede mencionarse que siguen ocupándose del pasado y presente, es cierto que el futuro constituye su máxima preocupación; en la actualidad, un buen administrador invierte gran parte de su tiempo en delinear el curso de acción de la entidad, vigilando que las desviaciones en relación con los planes sean razonables y no graves.

Es evidente que el pasado de la entidad está perdiendo interés para el hombre de negocios y es utilizado sólo estadísticamente. Pero, ¿qué es lo que sucede cuando el futuro es completamente incierto y no sabemos si, por ejemplo, el dólar va a subir dramáticamente o se mantendrá estable? Primero que nada, habrá que determinar y precisar cuáles son nuestras amenazas, la magnitud con la que pueden afectar nuestras operaciones y asegurar nuestros recursos. Una de las bondades de los presupuestos, es que son flexibles y los podemos adaptar a la situación actual, como se había mencionado, pero una de las cualidades de un ejecutivo brillante, será tener dos o más alternativas en caso de afrontar situaciones no previstas.

De forma tradicional, los presupuestos se elaboran tratando de cubrir los siguientes objetivos:

- Los presupuestos deben intervenir en el devenir de las operaciones de la entidad, desde su planeación hasta la consumación de las mismas, sirviendo como un rasero para medirlas estableciendo el ideal o la meta a lograr.
- Permitir que se definan las políticas a seguir.
- Facilitar la toma de decisiones, además de que las mismas estarían basadas en estudios previos y en conclusiones definidas y razonadas.
- Coadyuvar a la solución de problemas en forma anticipada, evita riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o gastos innecesarios.
- Facilitar una vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal.
- Para la reelaboración del presupuesto actual (presupuesto modificado); es decir, el que incluya los efectos de un entorno de crisis, deberán considerarse los mismos objetivos.

Hay que lograr perfeccionar los sistemas y procedimientos de la entidad y administrar en forma técnica bajo el **principio de las excepciones**, con todas las ventajas y ahorros que ello significa, lo que en el fondo se traduce en la aplicación del **principio económico de obtener el máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo**; además, se estaría logrando delinear el futuro de la entidad llevando el timón del barco, guiándola por la ruta debida y no permitiendo que el devenir de las

circunstancias la enfilen hacia rumbos inexplorados, ignorados o a situaciones no deseadas.

El punto de partida sería **que los objetivos de la entidad estén clara y perfectamente definidos**, que no exista duda hacia dónde enfocar los esfuerzos y a qué metas llegar, por medio de la administración por objetivos. Del mismo modo, la organización y las políticas de la entidad deben estar definidas y coordinadas por un sistema contable adaptado al presupuestario, lo cual es de máxima importancia, puesto que constituiría la situación óptima. Lo anterior se evidenciaría por medio de la existencia, complejidad y observancia del manual de operaciones de la entidad.

Para estos efectos los objetivos son las metas (el porqué) y las políticas (el cómo), del camino a seguir para lograr las metas.

### **Apoyo de la administración**

Una vez fijadas las bases desde el punto de vista de los recursos técnicos y administrativos disponibles, se atenderían los aspectos del personal, partiendo de un decidido apoyo de la administración hacia los presupuestos y otorgándole su confianza durante la vigilancia de los mismos, con el objeto de que el personal sienta como suyas las metas fijadas.

### **Participación del personal**

El siguiente paso en la preparación de los presupuestos es lograr una genuina intervención de los ejecutivos y del personal que tenga poder de mando o modo de tomar decisiones, las cuales afecten la situación financiera y el resultado de operación de la entidad; para ello, deben comprender y estar conscientes del efecto de sus decisiones y, por lo tanto, considerar todas las opciones en juego, con la intención de que sus decisiones sean las más adecuadas o benéficas para la entidad.

Debe establecerse un sistema de separación de funciones, de tal manera que el departamento o persona que interviene en alguna forma en la preparación y ejecución de los presupuestos, no sea la misma que los apruebe o la que resuelva sobre la razonabilidad de la justificación de las variaciones.

Para asegurarse de que los presupuestos van a constituir un recurso de control útil, es necesario que sus bases sean fehacientes; es decir, que las cifras presupuestadas estén fundamentadas en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, y que las metas fijadas sean razonables y alcanzables.

### **Factores y elementos a considerar**

En la planeación y formulación del presupuesto a modificar, es necesario considerar una serie de factores y elementos, que influyen directa o indirectamente. Los factores o fenómenos económico-financieros deben estudiarse a la luz de su origen externo o interno, y los elementos constituyen el material básico de consulta para la planeación y preparación de los presupuestos.

De entre los factores externos cuyos efectos habría que tomar en consideración, estarían los siguientes mencionados enunciativamente:

- Estabilidad o inestabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
- La competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia, los efectos del TLC y de la globalización.
- La demanda y potencialidad del mercado, y, relacionado con ello la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la entidad.
- El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos, en particular dentro del ámbito general de los negocios.
- La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

Aunado a lo anterior, existen ciertas situaciones y factores internos a considerar en la planeación y preparación del presupuesto modificado, que se mencionan a continuación en forma enunciativa:

- Las condiciones económico-financieras específicas de la entidad.
- El rendimiento de la inversión.
- Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor, en cuanto a precios, ventas, crédito, pagos, etcétera.
- El SCI de la entidad.
- El personal y la supervisión.

Pero, ¿qué riesgos tienen las empresas en época de crisis? La respuesta natural probablemente sea la quiebra. Como mencionaba al inicio del artículo, la empresa como entidad económica, puede entrar en pánico, pero no solo ella, ya que no debemos perder de vista que quizá todos y cada uno de sus empleados también entren en pánico por una situación personal. ¿Qué hay que hacer para lograr superar lo anterior y que la empresa siga desarrollándose en un ambiente altamente competitivo y adaptarse a los cambios sin sucumbir en el intento?

En definitiva debemos replantear los objetivos de la empresa y, en su caso, reducir su ambición, así como concretarlos a situaciones reales, adaptándolos a la relación de “dependencia” que tengamos con el entorno y alcanzar un equilibrio interno frente a la crisis.

Desde esta perspectiva, digamos que la crisis representa un cambio y en el ámbito organizacional, la empresa que más fácilmente se adapte al cambio, será la ganadora. Es decir, dependiendo de la actitud que adoptemos, ya sea pasiva (un poco cómoda y que nos lleve la corriente), o activa, tomando la crisis como una oportunidad de renovarnos o morir. Hay que hacer un análisis de las aptitudes de nuestros empleados,

renovar los productos o servicios que otorguemos y concentrarnos en ser los mejores, y con base en las estrategias adoptadas, modificar el presupuesto.

Es muy probable que superemos la crisis de forma exitosa si logramos transmitirle a nuestros empleados que estamos en el momento justo en que necesitamos lo mejor de ellos, que básicamente la estabilidad de la empresa depende del esmero de su trabajo, y los directivos tengan la habilidad de ver las oportunidades que por naturaleza va a ofrecer el mercado. Seguramente podremos no solo subsistir, sino crecer.

Los presupuestos son ese camino dibujado por nosotros mismos por el que queremos pasar, si lo hacemos con baches y curvas muy cerradas, así será. Los presupuestos en épocas de crisis deben ayudarnos a tomar ventaja sobre los demás, a planear nuestro futuro próximo, a estar prevenidos y tener alternativas de acción en caso de que algo falle, o no salga conforme a lo planeado. Es el momento de arriesgar y sacar lo mejor de nosotros mismos, pero no debemos dejar a un lado la cautela y la previsión.

La mejor herramienta que sigue teniendo el hombre de negocios, en época de crisis o no, es la aplicación de un Sistema de Control Presupuestario, mediante la elaboración de los presupuestos, como un ejercicio de planeación de resultados, bajo varios escenarios (pesimista, medio y optimista), y un adecuado control interno.