

## **Inter-relación de los presupuestos operativos financieros**

*Interrelation between financial operative budgets*

**José Germán Altuve Godoy\***

### **Resumen**

La interrelación de los Presupuestos Operativos Financieros, o Presupuestación Integral como también puede denominarse, tiene como propósito fundamental el proporcionar una visión de conjunto de los presupuestos operativo-financieros, como herramientas indispensables que utiliza la gerencia de los negocios, para la toma de decisiones oportunas y eficientes. Este ensayo constituye un avance significativo en el campo de las finanzas, ya que hasta la fecha sólo se habla de los presupuestos de manera aislada. Por ello, se hace necesario comenzar a desarrollar estos planes de una manera integral y cónsona con los objetivos y actividades que una determinada empresa debe llevar a cabo.

---

\* Universidad de Los Andes, Facultad de Economía

## 1. Aspectos preliminares

La literatura, hasta ahora publicada y conocida, nos habla de los presupuestos clasificados como operativos y financieros de manera individual y aislada, es decir, se define cada presupuesto, se presenta una metodología para su elaboración y se culmina con un ejemplo práctico sobre el mismo. El objeto del presente ensayo denominado “Inter-relación de los presupuestos operativos financieros”, es el de proporcionar una visión de conjunto de los presupuestos operativos financieros, como herramientas fundamentales que utiliza la gerencia para la toma de decisiones oportunas y eficientes.

De alguna manera, sabemos que hoy día los gerentes se ocupan de múltiples aspectos relacionados con la administración y lo que de ella se deriva, que no es más sino la toma de decisiones; pues bien, este ensayo pretende cubrir esa aspiración, de manera, que el gerente, de una forma rápida y precisa, logre visualizar los presupuestos entre sí, aprovechando al máximo su tiempo para que de este modo pueda decidir oportunamente.

La empresa moderna ha venido profundizando sostenidamente en esta temática, pues sabe y reconoce la importancia que los pronósticos tienen cuando son elaborados a la luz de una serie de factores de orden tanto interno como externo, vale decir, tomando en consideración la variable riesgo que en definitiva envuelve a cualquiera de los entes que intervendrán en el proyecto de presupuesto que se confecciona.

Puede decir que el origen para la interrelación es común, pues se parte del pronóstico de producción o fabricación (caso de empresa industrial), o de ingresos (caso de empresa comercial o de servicios), pasando por el de efectivo, balance general proyectado, estructura financiera y costo de capital, estados de cambio en la situación financiera, estado de movimientos del patrimonio hasta concluir en el de capital o inversiones.

El orden en cuanto a la presentación anterior no es estricta, sino más bien estructural, pues debemos comprender el marco en el cual se desempeña la empresa, según la clasificación generalmente aceptada, es decir, industrial, comercial y de servicios. Describiremos a continuación

los presupuestos operativos, los financieros, una aproximación metodológica y posteriormente su interrelación o lo que he denominado la Presupuestación Integral.

## **2. Presupuestos operativos**

Desde un punto de vista moderno, la mayoría de los autores lo definen así: son todos aquellos que se basan en pronósticos de las operaciones para las cuales fue creada una organización. Históricamente, se fundamentan en el Estado de Resultados o Ganancias y Pérdidas.

De acuerdo con lo anterior, estos presupuestos se enmarcan en: Producción o fabricación, ventas, compras, mano de obra, gastos. Algunos de ellos pueden ser desglosados, tomando en consideración la referencia anterior, en cuanto al tipo de empresa; así, por ejemplo, el de compras, para el caso de una empresa comercial, simplemente Compras; y en el caso de una empresa de servicios tendríamos que ubicar la misma con el objeto de determinar si su tendencia es hacia la parte de manufactura o comercial o, en todo caso una empresa de servicios, en cuyo efecto no moviliza inventarios y, por tanto, no tendría presupuesto de compras, como puede ser el caso de una Sociedad Civil de Profesionales dedicados al libre ejercicio.

Los presupuestos operativos, vistos aisladamente, son fuente de información de mucha importancia para el análisis y comparación histórica; pero integralmente constituyen la base de la toma de decisiones para la gerencia, en la cual recae la responsabilidad de su elaboración, análisis, control y evaluación posterior.

## **3. Presupuestos financieros**

Son aquellos que pronostican el origen y uso de los recursos financieros, con los cuales debe contar una organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Se encuadran en cualquier tipo de empresa de las ya mencionadas como: manufacturera, comerciales y de servicios, pero se confeccionan, a diferencia de los operativos, tanto para el corto, como para el largo plazo.

Se mencionan como fundamentales los de: Caja o Efectivo, Balance General Proyectado, Estructura Financiera y Costo de Capital, Estados de Cambio en la Situación Financiera, Estado de Movimiento del Patrimonio, Presupuesto de Inversiones o de Capital.

Al igual que en el planteamiento anterior, es decir, en el caso de los Presupuestos operativos, tanto el de Ventas como el de Costos y Gastos confluyen al Presupuesto de Operaciones. Aquí el de Efectivo, Estructura Financiera, Estados de Cambio en la Situación Financiera y Movimientos del Patrimonio, y el de Inversiones, confluyen al Balance General Proyectado.

Lo anterior no es más sino la reafirmación de que los estados financieros básicos son el de Ganancias y Pérdidas y Balance General.

De esta manera, hemos descrito sucintamente, lo que constituye los presupuestos operativos y financieros de una manera aislada, sin mayor trascendencia, no mas allá de una simple conceptualización en torno a cada uno de ellos.

El verdadero valor de los presupuestos radica en su integración o interrelación, pues de esta manera logramos ver claramente, todo el panorama económico-financiero que una empresa debe acometer para el corto y largo plazo en términos de proyección, así como las oportunidades en cuanto a decisiones de orden rutinario y trascendentales que se deben acometer, sobre todo porque el momento crítico por el cual atravesamos impone la construcción y desarrollo de modelos dinámicos y audaces.

#### **4. Algunos aspectos metodológicos**

La elaboración de todos los presupuestos presentados anteriormente parten de hechos reales, concretos e históricos como suele denominarse corrientemente. Estos hechos históricos están reflejados tanto en los es-

tados financieros básicos, como en los presupuestos operativo-financieros, que sirvieron de base para un período de tiempo determinado.

Este cúmulo de información, junto a las variables o hechos que asumimos van a ocurrir para el período en proyección, nos permitirá contar con los elementos que van a ser tomados en consideración en cada uno de los pronósticos ya referenciados.

De alguna manera la descripción anterior ocurre para todos los posibles presupuestos ya señalados, existiendo por supuesto algunos matices propios de cada uno, esto es, y a título de ejemplo, el monto de ingresos a ser considerados en el presupuesto de caja difiere en su composición y presentación al del presupuesto de operaciones, a pesar de que la fuente informativa sea la misma.

Del mismo modo la técnica a seguir, bien sea esta empírica o científica, tiene en algunos casos visos distintos, aunque el método se llame “Mínimos Cuadrados”, “Simulación”, etc.

Las consideraciones anteriores nos dan una idea de la posible complejidad que tenemos a mano, toda vez que logremos aproximarnos a un método para posteriormente interrelacionarlos. Esta aparente complejidad es producto de las variables que intervienen, los factores de orden interno y externo que circundan a los mismos y el riesgo, como factor presente y diferencial en cada caso.

Es evidente que pronosticar no es fácil, pero dejar de hacerlo resulta a todas luces caminar a ciegas con un alto riesgo de equivocaciones innecesarias, incurriéndose, como es lógico, en altos costos, ineficiencia y manejo inadecuado de los recursos existentes.

A mi modo de ver, no importa mucho el método empleado para la elaboración de los planes o presupuestos, pues lo que interesa es precisamente incursionar en ellos, en virtud de que en su contenido tratamos de materializar un conjunto de hechos que pensamos van a ocurrir, de acuerdo a los elementos que rodean a esa circunstancia; en ese sentido podemos comenzar con aproximaciones empíricas, e ir posteriormente en pos de métodos estadísticos más aproximados a una realidad; de hecho, esta última recomendación debe ser analizada a la luz de la complejidad y tamaño que presente la organización, pues es evidente que para empresas en donde se disponga de un sistema

computarizado acorde con las necesidades de la misma, resulta claro comprender la facilidad para manejarlo a través del sistema.

No obstante la referencia anterior, lo que cuenta es el análisis, control y evaluación, y estos parámetros deben llevarse a cabo por un grupo de personas que conozcan y estén involucrados en la presupuestación, pues de lo contrario resulta inoperante cualquier acción tendiente a la confección de planes, proyectos o presupuestos.

Constantemente observamos y oímos quejas y críticas contra los presupuestos, como si su simple o compleja elaboración por sí sola constituyera la solución a los problemas operativos-financieros que a diario se confrontan, sin detenerse a pensar que el verdadero secreto y éxito radica en el análisis, control y evaluación, tomándose inmediatamente las decisiones a que haya lugar con el objeto de ajustar las desviaciones ocurridas.

Se trata de ver el conjunto, a pesar de que necesariamente debemos recurrir de una manera constante a los elementos de ese conjunto. Quiero decir, las decisiones deben fundamentarse sobre la "Presupuestación Integral", pero es evidente que el análisis debe hacerse sobre los pronósticos individuales, y además se debe tener presente que las decisiones corresponden al nivel gerencial, el cual por la diversidad de tópicos administrativos que le corresponde acometer, se hace necesario que enfrente el panorama integral de la presupuestación, quedando reservado el control detallado de sus componentes a la persona o personas responsables del área en cuestión.

## **5. Inter-relación de los presupuestos**

(Presupuestación Integral)

Organizativamente hablando, por muy modesta o pequeña que sea una empresa, cuya estructura responda al ámbito de una industria, debe contar con tres áreas fundamentales: producción, finanzas y comercialización. No importa mucho si sus denominaciones son de Vicepresidencia, Gerencia o Departamento, lo importante es que existan y que como tal vayan a servir de base para el planeamiento de la Presupuestación Integral.

Los presupuestos son información escrita, que surge como consecuencia del deseo de llevar a cabo un conjunto de objetivos y metas que le son propias a la administración.

Las personas de producción piensan: ¿Qué cantidad de productos debemos elaborar? Los de comercialización: ¿Qué cantidad debemos vender? Los de finanzas: ¿Cuántos recursos necesitamos para ello?

A pesar de constituir tres preguntas y respuestas diferentes, en el fondo de ellas existe un aspecto común; procurar que los planes o presupuestos elaborados resulten coherentes y armónicos, es decir, concuerden con funciones básicas de la administración en cuanto a la planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación.

De hecho, en cada presupuesto encontramos presentes estas expresiones, pero el verdadero sentido administrativo de su existencia está en su concatenación.

Para fabricar necesitamos recursos en general, que se obtienen con fondos, para un mercado que los demanda. Este trinomio parece no cesar mientras exista la necesidad de ese bien o servicio.

El recurso humano, el físico y el financiero se unen de tal manera que permiten aseverar que la interrelación de los presupuestos operativos financieros, manejados con una clara visión de conjunto, constituyen un éxito administrativo.

Por supuesto que este éxito depende en grado sumo de las relaciones entre las áreas operativas y las financieras, de la información oportuna y precisa para la elaboración de los mismos, de los controles y evaluaciones que se pongan en marcha una vez que los presupuestos comienzan a ejecutarse, de las decisiones que se tomen cuando ocurran las desviaciones, o cualquier otra particularidad que surja en torno a ellos, de la compenetración y optimismo que deben poseer las personas que manejan variables tan importantes, tales como ingresos, costos, consecución de fondos, etc. Concretamente me refiero a vendedores, jefes de sección, gerentes financieros, etc., para citar algunos casos; pero, en general, de la Presupuestación Integral deben enterarse y participar activamente todos los estamentos de la organización que de una u otra forma se relacionen con los mismos.

Toda empresa, al comenzar o iniciar sus operaciones, lo hace sobre la base de un objetivo determinado, objetivo que se señala en su Acta Constitutiva, o Estatutos Sociales, bajo la denominación de Objetivo Social. Para el cumplimiento de este objeto es fundamental contar con el recurso humano, como factor indispensable, con instalaciones, equipos, insumos, dinero, etc. Todo ello es factible de concebirse en planes de acción para diferentes períodos de tiempo.

Prácticamente el primer plan de acción es el Presupuesto de Fabricación, el cual prevé la cantidad óptima de productos que deben elaborarse con la finalidad de satisfacer la demanda del mercado, en un todo de acuerdo a los recursos de que dispone la empresa para el momento.

Detengámonos un momento en esta última consideración, pues es evidente que aquí está presente la interrelación, o Presupuesto Integral de la empresa.

“Cantidad óptima de productos que deben elaborarse”. Para ello es necesario contar con el recurso humano capacitado (Mano de Obra Directa e Indirecta. Objeto del Presupuesto de Efectivo).

Maquinaria-Equipo-Instalaciones-Mantenimiento-Reemplazo, etc. (Objeto del Presupuesto de Inversiones y de Efectivo). Adquisición de materia prima y otros insumos, que se requieren para la culminación del producto. (Objeto del Presupuesto de Compras y de Efectivo). Gastos Indirectos de Fabricación, tales como luz, comunicaciones, arrendamiento, etc., es decir, todo aquello que de una manera indirecta contribuye a la formación del producto. (Objeto del Presupuesto de Gastos y de Efectivo).

“Satisfacer la demanda del mercado”. En este momento ya contamos con la elaboración de productos que pueden colocarse o venderse en el mercado. (Objeto del Presupuesto de Ventas, mancomunadamente con el de Producción y Efectivo). Se contempla en el Presupuesto de Ventas de manera general el monto de Ingresos que generan las mismas en sus dos acepciones. Contado y Recuperación de Créditos, trasladándose al de efectivo este detalle, así como los egresos en los cuales hay que incurrir para producir o generar esas ventas, tales como: mano de obra, insumos, gastos indirectos, adquisición de equipo para el corto plazo, etc.



“En un todo de acuerdo a los recursos de que dispone la empresa”. Es decir, la magnitud y dimensión de sus activos, así como las fuentes que los originarán. (Objeto de la Estructura Financiera, con su Costo de Capital. Estados de Cambio en la Situación Financiera y Estado de Movimiento del Patrimonio, conjuntamente con el de Inversiones para el largo plazo, y el de efectivo para el corto plazo).

Se presenta de esta manera, simplificada pero ilustrativa, lo que en realidad constituye una planificación interrelacionada, tal como debe ocurrir en la vida cotidiana de las empresas, es decir, donde se sitúan y se implementan los presupuestos tanto operativos como financieros.

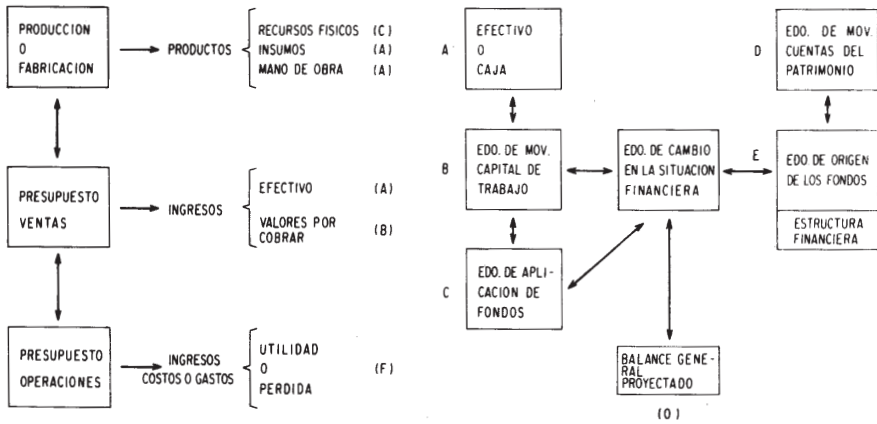
Cabe destacar que de esta forma se precisa de una manera integral, tanto el análisis como el control y evaluación de un conjunto de variables que constantemente están sujetas a decisiones por parte de los niveles gerenciales correspondientes.

Por supuesto que este ensayo de la Planificación Integral está sujeto a las necesidades de presupuestación de la empresa; y la metodología a ser utilizada dependerá de estas necesidades. Pero en todo caso, la presupuestación integral debe ser objeto de constantes innovaciones por parte de la empresa, para que de esta forma, se llegue a poseer una técnica apropiada, ajustada a la realidad que le circunda, entendiendo que las innovaciones se refieren tanto al aspecto del manejo de las variables que forman los presupuestos, como la metodología para llegar a su conformación. Planteado de esta forma, supone experiencias y compenetración, pues es evidente que los factores que rodean a la presupuestación son riesgosos, precisamente por ser o constituir hechos que pueden ocurrir no en el tiempo y en el espacio.

Me permito anexar un gráfico en donde se interrelacionan los presupuestos aludidos.

## 6. Conclusiones

Sin lugar a dudas la planificación es una meta que día a día repunta y se afianza como algo que forma parte de manera indisoluble de la organización.



La interrelación se da entre los operativos y financieros señalándose con letras O, entre sí, identificándose con flechas en ambos sentidos

Hasta ahora esta planificación se ha venido dando a través de los presupuestos conocidos pero de una manera aislada, es decir, cada presupuesto representa un plan prácticamente individual, sin más consecuencias que las de su elaboración, en algunos casos altamente sofisticados; y algunos controles que se establecen durante su vigencia. Por ello, se hace necesario comenzar a ver esta planificación de una manera integral y cónsona con los objetivos y actividades que una determinada empresa debe llevar a cabo, y una manera de lograrlo es a través de la interrelación coherente de los presupuestos operativos-financieros.

Se espera así haber contribuido con este ensayo a la solución de los múltiples problemas que a diario se presentan en las diferentes organizaciones que manejan presupuestos.