

José María de la Torre Martínez
Lázaro Rodríguez Ariza



**EL PROCESO DE ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE
LOS ESTADOS CONTABLES PREVISIONALES:
PROPUESTA DE UN MODELO GLOBAL**

EL PROCESO DE ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES PREVISIONALES: PROPUESTA DE UN MODELO GLOBAL

**Accésit al
IV Premio Carlos Cubillo Valverde
para Jóvenes Investigadores
en Contabilidad**

**José María de la Torre Martínez
Lázaro Rodríguez Ariza**

EL PROCESO DE ELABORACIÓN Y ANÁLISIS
DE LOS ESTADOS CONTABLES PREVISIONALES:
PROPUESTA DE UN MODELO GLOBAL

Edita: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

Edición en línea: Año 2012

Edición en papel: Año 1996

N.I.P.O.: 102-96-030-6

I.S.B.N.: 84-89006-35-0

D.L.: M-43387-1996

ÍNDICE GENERAL

	<i>Página</i>
Introducción	5
CAPÍTULO I	
MÉTODOS DE PREVISIÓN	
1. Métodos cualitativos	15
2. Métodos cuantitativos.....	21
CAPÍTULO II	
EL PROCESO PRESUPUESTARIO	
1. El Presupuesto de capital	29
1.1. <i>Presupuesto de inversión</i>	34
1.2. <i>Presupuesto de financiación</i>	39
2. Los Presupuestos operativos	44
2.1. <i>Presupuesto del área comercial</i>	45
2.2. <i>Presupuesto del área de producción</i>	49
2.3. <i>Presupuesto del área de aprovisionamiento</i>	55
2.4. <i>Presupuesto de costes discrecionales</i>	57
CAPÍTULO III	
LOS ESTADOS CONTABLES PREVISIONALES	
1. El Presupuesto de tesorería	60
2. La Cuenta de Resultados previsional	71
3. El Balance de situación previsional	78
Conclusiones	85
Bibliografía	87

INTRODUCCIÓN

En el estudio de los equilibrios económico y financiero, tanto estática como dinámicamente, utilizando para ello la información basada en datos históricos, no resulta suficiente para poder realizar un diagnóstico completo de la situación y evolución de la empresa, ya que para ello es crucial, en nuestra opinión, elaborar pronósticos formalizados, en términos razonables, del comportamiento futuro de la organización, de tal manera que se reduzca la incertidumbre y se introduzcan elementos que faciliten el control. La información prospectiva es de gran utilidad, tanto para el analista interno como para el externo, ya que supone estimar la probable evolución de la solvencia, rentabilidad, productividad, estructura patrimonial, etc., que, añadida a la información proporcionada por los estados contables retrospectivos, sirva a los usuarios para la toma de decisiones de forma más racional.

El proceso de elaboración de la información prospectiva, en su forma más completa, como indican Depallens y Jobard ¹, se basa en una estrecha ligazón entre:

- El plan estratégico que define las grandes opciones de la firma.
- El plan operativo que corresponde a la programación de los medios necesarios para la realización de los objetivos estratégicos.
- La fase de presupuestación, que es la expresión cuantitativa de los programas realizados en la etapa anterior.

El conjunto de lo anteriormente detallado desemboca en los documentos previsionales de síntesis. Por tanto, la elaboración de dichos estados contables no podrá realizarse con pleno sentido sin que previamente se hayan definido dentro del marco de la planificación estratégica.

1. DEPALLENS, G., y JOBARD, J. P.: *Gestion financière de l'entreprise* (10 édition), Sirey, Paris, 1990, págs. 828-829.

Una vez elaborados el plan estratégico, el plan financiero y los distintos planes operativos, se procede a la asignación de los medios necesarios para su consecución —programas— para, posteriormente, cuantificarlos en términos monetarios —presupuestos—. Llegado este momento, el proceso deriva hacia la elaboración de los documentos previsionales de síntesis. De esta misma forma se manifiesta Cañibano² cuando afirma que «la contabilidad previsional entronca, pues, con el proceso de planificación de la empresa a largo plazo. Si planificar consiste en el establecimiento de metas u objetivos, programar es asignar a dichos objetivos los recursos económicos necesarios para que puedan ser alcanzados; su concreción operativa a corto plazo se establece a través del presupuesto, documento contable en el que se especifica el conjunto de transacciones económicas que necesariamente han de ser realizadas por cada uno de los centros de responsabilidad de la empresa. Dicho presupuesto permite llegar al establecimiento de unos estados contables previsionales, informativos de la renta y la riqueza, que alcanzará la unidad económica correspondiente bajo el supuesto de que se consigan los objetivos que el mismo representa».

El siguiente paso, una vez elaborado los estados contables previsionales, será comprobar si se cumplen o no los objetivos previstos por la organización. Para ello realizaremos lo que vamos a denominar «*control a priori*», consistente en la aplicación de las técnicas e instrumentos propios del análisis económico-financiero a dichos documentos previsionales de síntesis.

Posteriormente, y como indica Cea García³, «la otra vertiente destacada de los estados financieros previsionales radica precisamente en la tarea de controlar las realizaciones», que vamos a denominar «*control a posteriori*», consistente en la contrastación de los datos previstos con los reales, proporcionando esto un gran volumen de información que favorece el control de la gestión empresarial. En este mismo sentido se manifiesta Esteo Sánchez⁴ cuando dice que «la elaboración de estados contables previsionales no sólo es fundamental para tener una visión completa de la liquidez, rentabilidad y estructura financiera futura, sino que hace posible el control mediante el contraste entre previsiones y realidades, permitiendo una continua adopción de decisiones tras analizar las causas de las desviaciones observadas».

2. CAÑIBANO CALVO, L.: *Contabilidad. Análisis contable de la realidad económica* (6.ª edición), Ed. Pirámide. Madrid, 1991, pág. 51.

3. CEA GARCÍA, J. L.: «El presupuesto de tesorería y los estados financieros previsionales», *Rev. Técnica Contable*, 1976, pág. 455.

4. ESTEO SÁNCHEZ, V.: *Análisis de estados financieros. Planificación y control*. Centro de Estudios Financieros, Madrid, 1992, pág. 568.

El objetivo de este trabajo se centrará en proponer un modelo integral de proceso presupuestario que conexe de forma racional el largo plazo —Presupuesto de Capital— y el corto plazo —Presupuestos Operativos—, siendo esta cuestión fundamental para una correcta interpretación del ciclo.

Uno de los problemas que consideramos trascendental dentro del proceso presupuestario, es el analizar de manera aislada una de las partes que lo componen, sin tener en cuenta la interconexión existente entre ellas. Esto, en nuestra opinión, llevaría a una visión parcial del mismo, teniendo presente que para poder elaborar el Presupuesto de Capital es imprescindible la información contenida en los Presupuestos Operativos, y viceversa. Como consecuencia de lo anterior, el proceso de elaboración de los presupuestos en la empresa no refleja la globalidad entre el largo y el corto plazo que realmente subyace en éste.

Por ello, resulta lógico plantear un modelo global del proceso presupuestario, en el cual el lugar central esté ocupado por el Presupuesto de Capital. Es en el mismo donde se encuentra reflejada la estructura permanente en términos previsionales de la empresa, sin la cual resultaría absurdo considerar el desarrollo de la actividad objeto de la explotación de la misma, al par que refleja todas las magnitudes contempladas en el intervalo temporal futuro considerado.

Previo al análisis del modelo global de proceso presupuestario, desarrollaremos los métodos de previsión, ya que a través de los mismos determinaremos la cifra de la variable que tenga la consideración de limitativa para la unidad económica en cuestión, siendo ésta, normalmente, la cifra de ventas, aunque cabe la posibilidad que sea cualquier otro factor el que condicione al sistema empresarial.

Pero no podemos olvidar que la planificación lleva implícita el control; en sus vertientes de control presupuestario, contrastación previsiones-realizaciones; control estratégico, con el objetivo de asegurar la pertinencia de la finalidad de la empresa en el largo plazo; y control de gestión o control de eficacia-cumplimiento de objetivos, al intentar asegurar que los factores clave del éxito de la empresa se dirijan en el sentido requerido por la estrategia.

Si admitimos como objetivo fundamental de toda organización una adecuada interrelación entre sus equilibrios económico y financiero, parece lógico que la estructura y contenido de los distintos presupuestos y estados contables previsionales se ajusten a la clasificación funcional que se adopte para el análisis de los estados contables convencionales, ya que ello necesariamente facilitará la obtención de conclusiones y la adopción de las medidas oportunas.

El plantearse la cuestión del grado en que unos determinados objetivos han sido alcanzados, sólo tiene sentido en la medida en que éstos hayan sido establecidos

previamente en términos previsionales. Si además se consigue que su presentación se ajuste a los modelos funcionales sobre los que habitualmente se analiza la información, se facilitarán las tareas de control implícitas a toda gestión empresarial.

CAPÍTULO I

MÉTODOS DE PREVISIÓN

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española⁵ define «prever» como «ver con anticipación o antelación. Conocer, conjeturar por algunas señales o indicios lo que ha de suceder».

La previsión responde a la inquietud del hombre por conocer los acontecimientos futuros; aunque a veces es una simple curiosidad, en el caso empresarial resulta ser una necesidad imperiosa, porque sólo teniendo un conocimiento, más o menos preciso, sobre lo que va a ocurrir en el futuro pueden adoptarse las decisiones del presente de la manera más racional. Tal como afirma De la Hermosa⁶, «en la empresa, el final de cualquier proceso de dirección es la acción, lo cual a su vez está unida en auténtica relación vinculante a un conjunto de decisiones, las cuales o se toman en forma desorganizada y cuyos resultados son por tanto imprevisibles, o mediante un proceso racional basándose en un conjunto de deducciones cuya raíz es el análisis y el razonamiento. Y en ese proceso racional de toma de decisiones es donde la previsión juega el papel predominante que le corresponde».

En este sentido, Sagard⁷ indica que «la previsión ha suscitado en la última década un examen de conciencia cuyos efectos se están dejando sentir, tanto en la Administración como en el mundo de la empresa, y así la descentralización de la previsión, el estudio crítico de hipótesis y contrastación de modelos, desarrollo de la prospectiva, la diversificación de escenarios, etc., son sólo algunos aspectos relacionados con esta preocupación».

5. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA: *Diccionario de la Lengua Española*, 1994, Ed. Espasa-Calpe, Madrid.

6. DE LA HERMOSA SERRANO, F: «Previsiones de ventas en mercados industriales», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing (CUPEMA)*, vol. 3, 1977, pág. 269.

7. SAGARD, P. M.: «La prévision économique et financière face a la crise», *Analyse Financière*, 4.º trimestre, 1979, pág. 1.

Sin embargo, como pudiera pensarse en un primer momento, prever no es sinónimo de adivinar. El sujeto previsor no es un clarividente, sino que la previsión se hace sobre bases racionales y con la ayuda de las técnicas apropiadas.

Al igual que en otras materias, surgen problemas terminológicos, dando lugar a confusionismos. En este sentido, resulta conveniente diferenciar aquellos conceptos que vamos a manejar con bastante asiduidad, en este epígrafe y en los posteriores.

En primer lugar, resulta imprescindible diferenciar el término planificación y previsión. Mientras que planificación implica una actitud activa por parte del sujeto planificador, es decir, se concibe un futuro deseado y para ello se establecen los medios y acciones necesarias para conseguir llegar al mismo, el término previsión, por diferencia, supone una actitud pasiva, ya que representa la posible trayectoria que la empresa puede seguir, lo que probablemente puede ocurrir, si no se hace nada para corregirlo. En este mismo sentido Pulido y Martínez Aguado⁸ afirman que «Predicción y planificación son dos conceptos que conciernen al futuro, pero mientras la primera trata de establecer los valores más probables de algunas magnitudes empresariales (ejemplo, volumen de ventas o nivel de precios) en un momento futuro, la planificación trata de alcanzar mediante determinadas actuaciones empresariales unos concretos valores de las magnitudes bajo control (objetivos cuantitativos como una tasa de beneficio o volumen de ventas dado)».

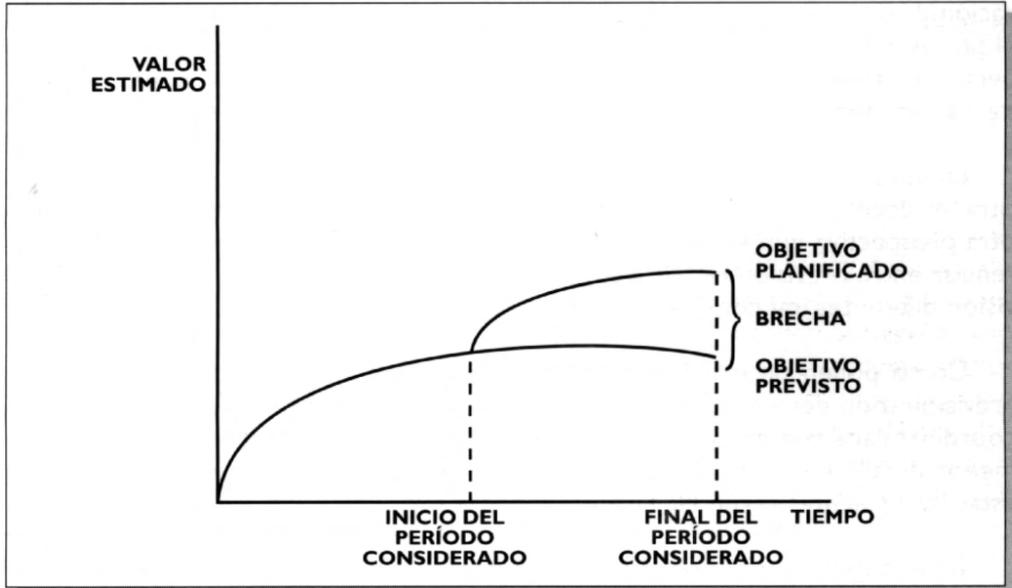
Como consecuencia de lo anterior, surge la siguiente cuestión: ¿posible establecer un objetivo cuyo valor sea distinto a lo obtenido en la previsión? La respuesta a la anterior pregunta, en nuestra opinión, es afirmativa, es decir, pueden establecerse objetivos cuantitativamente mayores aun cuando la previsión realizada nos indique una cuantía inferior, ya que en la planificación, como hemos puesto de manifiesto, hay una actitud activa, mientras que la previsión no implica tal. En relación a lo anterior surge un desfase, brecha, o utilizando el término anglosajón, gap, tal como se puede observar en la figura n.º 1.

Es evidente que lo planificado debe estar en relación con la información suministrada por las previsiones realizadas, pero necesariamente debe ir más lejos; es decir, una vez conocida la evolución futura de la unidad económica, queda por determinar el comportamiento de la misma, decidir las acciones oportunas que se pretenden llevar a cabo para conseguir el futuro deseado.

Otros dos términos que resulta necesario distinguir serían previsión y prospectiva. En este sentido, hay autores que los diferencian indicando entre otras las que aparecen en el cuadro n.º 1.

8. PULIDO SAN ROMÁN, A., y MARTÍNEZ AGUADO, T.: «Evaluación de las diferentes técnicas de predicción empresarial», *CUPEMA*, vol. 3, 1977, pág. 247.

Figura n.º I



Cuadro n.º I

	Causas de error de previsión	Características de la prospectiva
Visión	Parcial. «En el fondo, todo sigue igual».	Global. «En el fondo, nada sigue igual».
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas.	Cualitativas, cuantificables o no, subjetivas, conocidas u ocultas.
Relaciones	Estáticas, estructuras constantes.	Dinámicas, estructuras evolutivas.
Explicación	El pasado explica el futuro.	El futuro es la razón de ser del presente.
Futuro	Único y cierto	Múltiple e incierto.
Método	Modelos deterministas y cuantitativos (económicos) (matemáticos)	Análisis intencional. Modelos cualitativos (análisis estructural) y estocásticos (impactos cruzados).
Actitud frente al futuro	Pasiva o adaptable (futuro que hay que soportar)	Activa y creativa (futuro deseado)

Fuente: «Crise de la prévision, essor de la prospective», M. Godet, 1977.

Del cuadro anterior se deducen las diferencias existentes entre los términos previsión y prospectiva, pero como este mismo autor indica, no implica que la utilización de una excluya a la otra, sino que se complementan. En este mismo sentido, el profesor Ortigueira⁹ indica que «la previsión tiene un doble carácter: es retrospectiva en la medida en que se apoya en el pasado para deducir el futuro; es prospectiva en la medida en que se libera del peso del pasado para imaginar el futuro».

En nuestra opinión, no hay que hablar de diferencias, sino que una incluye a la otra, es decir, que en toda previsión existen dos componentes: una retrospectiva y otra prospectiva que se complementan, y según domine una u otra se puede diferenciar entre previsión retrospectiva y prospectiva, dando lugar a métodos de previsión diferentes, tal como analizaremos posteriormente.

Como ponen de manifiesto Rossi y Visciani¹⁰, «entendemos por método de previsión todo desarrollo lógico seguido por el operador comercial para ejecutar y coordinar cada fase del proceso previsional». Como tal proceso sigue con mayor o menor detalle una serie de etapas, escalonadas y ordenadas en el tiempo, siendo éstas las siguientes según Hogarth y Makridakis¹¹:

1. **Recogida y análisis de la información.** En esta fase se intenta obtener conocimiento, lógicamente si ello es posible, de cómo se ha desarrollado en el pasado la variable objeto de estudio y todos aquellos factores del entorno que puedan afectar.
2. **Elección de la técnica de previsión.** Como veremos posteriormente, existen multitud de técnicas, siendo el analista el que selecciona aquélla que sea la más adecuada en función de numerosos aspectos, entre los que podemos destacar las características de la información disponible, grado de precisión deseado, coste de la misma, horizonte temporal, etc.
3. **Cálculo de las previsiones.** Una vez elegida la técnica que mejor se adapta a las características propuestas, se aplica sobre los datos disponibles, pudiendo ser ésta puntual o por intervalos.
4. **Análisis de la bondad de la previsión.** Esta última fase consiste en la contrastación previsión-realización, permitiendo llevar a cabo un análisis de los

9. Cita tomada de SERRANO GÓMEZ, F.: *Marketing para economistas de empresa*, ESIC Editorial, 1992, pág. 427.

10. ROSSI, S., y VISCIANI, A.: *Cómo prever las ventas. Métodos prácticos*, Ibérico Europea de Ediciones, 1977, pág. 46.

11. HOGARTH, R. H., y MAKRIDAKIS, S.: «Forecasting and planning: An evaluation», *Management Science*, vol. 27, n.º 2, 1981, págs. 15 y ss.

posibles errores cometidos con el fin de evitarlos para futuros procesos de previsión.

Si nos centramos en la última fase que hemos mencionado, podemos detectar que coincidiría con el cálculo de desviaciones, lo cual, en nuestra opinión, no forma parte del proceso de previsión. En este sentido, Serrano¹² coincide en las tres primeras, pero indica como última fase de la previsión «el estudio crítico de las previsiones en cuanto a su viabilidad, en especial, a la vista de las informaciones que no han jugado, por diversas causas, papel alguno en el modelo». De lo anterior se deduce que, aun cuando existe unanimidad en las tres primeras fases, no ocurre lo mismo con la última, ya que hay autores que opinan que en ésta estaríamos llevando a cabo el control, mientras que para otros consiste en determinar la viabilidad de la técnica empleada. En nuestra opinión, los primeros estarían englobando una fase de la planificación; por tanto, parece más coherente la postura empleada por los segundos.

Los métodos de previsión se pueden clasificar siguiendo distintos criterios, tales como intervalo temporal, exactitud perseguida, técnicas empleadas, etc. En este sentido, Usunier y Bourbonnais¹³ ponen de manifiesto que «los métodos de previsión son múltiples y de inspiraciones diferentes, existiendo numerosos criterios para su clasificación: horizontal, temporal, finalidad perseguida, técnicas empleadas, etc.».

En este orden de cosas, Pulido y Martínez¹⁴ clasifican los métodos de previsión en función de los datos empleados para su elaboración, indicando que «la utilización fundamental de un tipo de datos u otros posibilita distintos enfoques para la predicción: el que parte de datos provenientes de información subjetiva y el que requiere el empleo de datos históricos u observaciones en el tiempo. A su vez, las técnicas basadas en series económicas podrán enfocar el problema de la elaboración de previsiones analizando la evolución aislada del fenómeno a prever o, por el contrario, tratando de buscar relaciones entre dichos fenómenos y otros que de alguna manera expliquen su comportamiento». Como consecuencia de lo anterior estos autores distinguen entre:

- a) Predicción en base a información subjetiva.
- b) Predicción en base al análisis aislado de series.
- c) Predicción en base a relaciones entre variables.

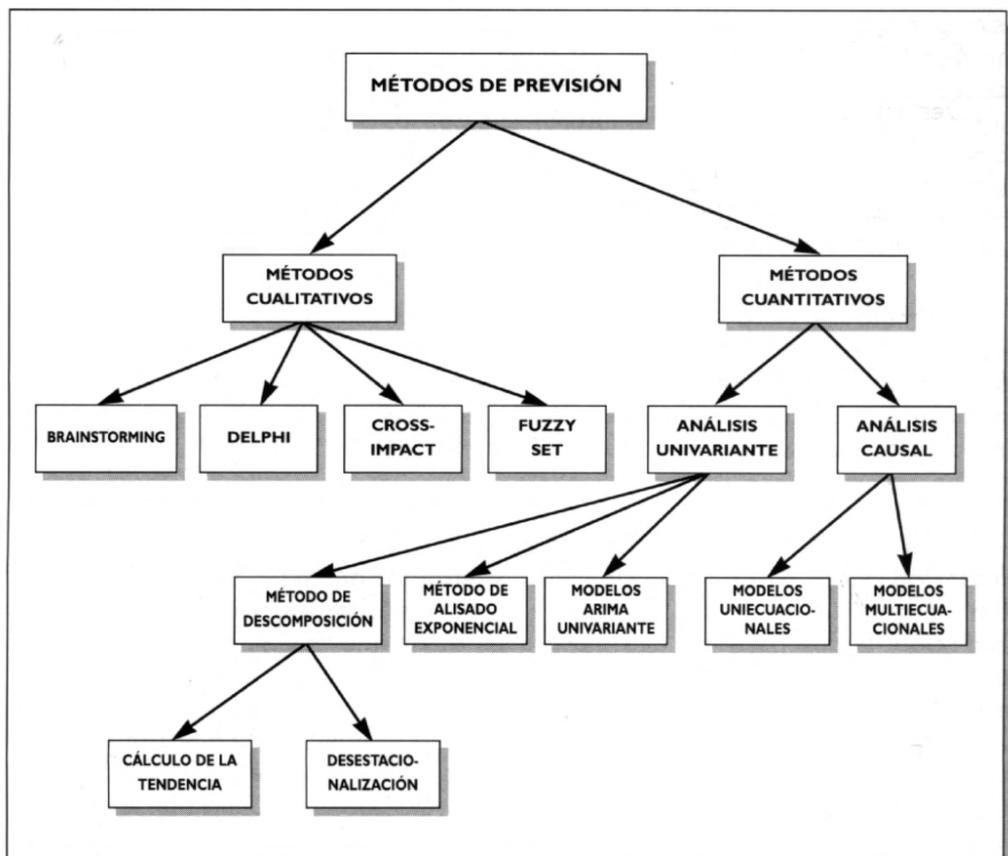
12. SERRANO GÓMEZ, F.: *Op. cit.* pág. 432.

13. USUNIER, J. C., y BOURBONNAIS, R.: *Pratique de la prévision à court terme*, Dunod, París, 1982, pág. 1.

14. PULIDO SAN ROMÁN, A., y MARTÍNEZ AGUADO, T.: *Op. cit.*, pág. 257.

En nuestra opinión, el criterio más idóneo para discriminar los distintos métodos de previsión, tal como aparece en la figura n.º 2, basándonos en el esquema expuesto por Uriel¹⁵, es el que atiende a la técnica empleada en su confección.

Figura n.º 2



Bajo esta perspectiva, se puede diferenciar metodológicamente entre dos grandes bloques: métodos cualitativos o tecnológicos y métodos cuantitativos. Los primeros se basan, fundamentalmente, en juicios de opinión de expertos, mientras que los segundos se centran en formulaciones y estimaciones estadísticas.

15. URIEL, E.: *Análisis de series temporales: Modelos ARIMA*, Ed. Paraninfo (2.ª edición), Madrid, 1992, pág. 13.

Antes de analizar cada una de las técnicas de previsión que engloban los distintos grupos, hemos de poner de manifiesto que, aunque son alternativos, pueden complementarse, es decir, que el uso de una de las técnicas no implica que no pueda complementarse con otra, aun cuando sean de grupos distintos, en aras a conseguir mayor fiabilidad.

I. Métodos cualitativos

Dentro de este bloque hay autores que distinguen entre métodos de previsión subjetivos y tecnológicos, tal como indica Fernández ¹⁶, «el análisis subjetivo no es en general completo ni riguroso, y suele encontrar su punto de apoyo bien en las estimaciones realizadas por los responsables de tomar decisiones en la empresa, o bien en las perspectivas dictadas por el propio mercado».

«Mientras que el análisis tecnológico, las previsiones son realizadas por grupos de expertos, dotados de gran intuición y sagacidad, y con un conocimiento profundo del fenómeno específico cuya proyección en el futuro se trata de analizar.»

En nuestra opinión, esta distinción, aunque interesante, no implica necesariamente la desagregación en dos grupos, ya que la filosofía de funcionamiento de ambos es similar; por tanto, en aras a conseguir mayor simplicidad los englobamos en un mismo grupo, aunque hay que tener presente, tal como pone de manifiesto Fernández, que los primeros se llevan a cabo por los responsables de tomar decisiones en la empresa, o bien por las perspectivas impuestas por el propio mercado, mientras que en los segundos son expertos ajenos a la misma los que elaboran la previsión.

Los modelos tecnológicos, puntualiza Bernard ¹⁷, «siguen un planteamiento normativo, definiendo en primer lugar dónde queremos llegar, cuáles son las necesidades tecnológicas futuras y, procediendo en sentido inverso, de este objetivo futuro llegar al presente, identificando los obstáculos y los medios para superarlos». En este sentido, Fernández ¹⁸ pone de manifiesto que estos modelos debieran ser catalogados como modelos de planificación más que de previsión. Sin embargo, más que métodos de planificación, son métodos prospectivos, instrumentos de ayuda a la decisión, integrados en los anteriores.

16. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.: «La previsión en el ámbito de la Contabilidad de Gestión. Criterios de selección de modelos alternativos», *Cuadernos de Investigación Contable*, vol. 2, n.º 1, primavera 1988, pág. 93.

17. BERNARD, G.: «La prévision technologique: Philosophie et méthodes», *Analyse Financière*, 4.º trimestre, 1979, pág. 12.

18. FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A.: *Op. cit.*, pág. 93.

Aunque hay multitud de criterios a la hora de elegir la técnica de previsión más adecuada, y partiendo del hecho de la complementariedad entre las distintas técnicas de previsión, los métodos cualitativos tienen su mayor aplicabilidad en aquellos casos en los que el pasado no proporciona una información directa sobre el fenómeno considerado, como por ejemplo en el lanzamiento de un nuevo producto o para hacer previsiones en el largo plazo. Pero hay que tener presente que, dado el entorno cambiante en el que se encuentran posicionadas las organizaciones actualmente, estos métodos cada vez tienen mayor utilidad, dadas las limitaciones que representan los métodos basados en información del pasado.

Dado que el objetivo del presente trabajo no es analizar con profundidad cada una de las técnicas de previsión, comentaremos brevemente las que hemos considerado más interesantes y que representan las modernas aportaciones realizadas al respecto, aun cuando para un mayor nivel de análisis pueden consultarse obras especializadas¹⁹. Destacaremos los denominados: Brainstorming, Delphi, Cross-impact y Fuzzy Set.

En el **método Brainstorming** —literalmente tormenta de ideas— la previsión se lleva a cabo mediante un grupo de expertos, los cuales van lanzando ideas sobre un tema concreto, intentando motivar a dichos expertos para la aparición de nuevas aportaciones. Por tanto, se trata de un proceso de generación de ideas, en el que se pueden identificar las siguientes fases:

- a) Cantidad de ideas.
- b) Calidad de ideas.
- c) Análisis y jerarquía.
- d) Decisión.

Uno de los problemas fundamentales que presenta este método es la inhibición que surge entre los participantes por la presencia física de los demás. Otro de los inconvenientes del mismo sería que se imponga la personalidad más fuerte, aun cuando la idea de éste no tiene por qué ser la más idónea.

Las ventajas fundamentales que presenta este método frente a otros es la facilidad del mismo y que su utilización no resulta excesivamente costosa.

19. GODET, M.: *Prospectiva y planificación estratégica*, S. G. Editores, Barcelona, 1991.

SAUNDERS, J. A., SHARR, J. A., y WITT, S. F.: *Practical business forecasting*, Gower Publishing, Vermont, 1987.

PULIDO SAN ROMÁN, A.: *Predicción económica y empresarial*, Ed. Pirámide, Madrid, 1989.

Por su parte, tal como afirman Dalkey y Helmer²⁰, el **método Delphi** consiste en «la utilización sistemática de un juicio intuitivo de un grupo de expertos». Por tanto, el método está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos, sin contacto entre ellos, hasta lograr un consenso.

Se puede decir que se trata de un método prospectivo, tal como afirma Serrano Gómez²¹ al decir que «en los fundamentos del método subyace la hipótesis de que el futuro se está determinando en el presente, de que esos expertos en la materia están ya trabajando, investigando y decidiendo cómo serán las cosas en el porvenir, al menos en el área en que las personas consultadas se consideran competentes».

Este método resulta aconsejable en aquellos casos en los que no se dispone de información histórica o, aun cuando se tenga dicha información, se pretenda realizar una previsión a largo plazo donde las hipótesis de evolución no se puedan mantener.

Por contra, esta técnica resulta costosa y en algunas ocasiones la obtención del consenso buscado conlleva un dilatado tiempo. Además de lo anterior, hay que unirle la no consideración de la interrelación entre los distintos acontecimientos, ya que con el método Delphi se determinan las probabilidades de ocurrencia de determinados acontecimientos, pero no la interacción entre ellos.

El **Método de Impactos Cruzados (M.I.C.)** pretende mejorar al anterior, ya que éste sí va a tener en cuenta la interdependencia entre los sucesos que se exploran, consiguiendo de esta manera una previsión más coherente. Podemos decir que el M.I.C. pretende, tal como indica Godet²², «evaluar los cambios en las probabilidades de aparición de un grupo de eventos que ocurren después de conocerse uno de ellos». En este sentido, el objetivo primordial es determinar las probabilidades de ocurrencia o no ocurrencia de determinados acontecimientos, obteniendo dichas probabilidades con el método Delphi. Por tanto, esta técnica parte de la anterior, modificando dichas probabilidades en base a los supuestos de ocurrencia, o no, de los eventos.

En 1974 se introdujeron dos métodos para resolver el problema anterior, es decir, buscar la coherencia de las probabilidades, siendo éstos el EXPLOR-SIM y el SMIC²³, aun cuando existen multitud de métodos conocidos.

20. DALKEY, N., y HELMER, O.: «An experimental application of the Delphi Method to the use of experts», *Management Science*, n.º 9, 1963, pág. 2.

21. SERRANO GÓMEZ, F.: *Op. cit.*, pág. 502.

22. GODET, M.: *Op. cit.*, pág. 148.

23. *Ibidem*, pág. 505.

Evidentemente, aunque el objetivo del presente trabajo no sea presentar de forma exhaustiva la **Teoría de Conjuntos Borrosos** (Fuzzy Set Theory), nos ocupamos de ella por su aplicación al ciclo presupuestario, fundamentalmente como herramienta de previsión. Hemos de tener presente que la utilización de esta técnica dará lugar a la obtención de presupuestos borrosos y, por tanto, los estados contables a los que se llega por agregación de los datos contenidos en los distintos presupuestos serán también borrosos.

En palabras del profesor Martín Armario²⁴, «la Teoría de los Conjuntos Borrosos supone una aproximación entre la precisión de las matemáticas clásicas y la sutil imprecisión del mundo real». A su vez, Gil Lafuente²⁵ indica que «es en el ámbito de la incertidumbre donde se ha producido la mayor aportación matemática en los últimos años, susceptible de ser incorporada a los estudios de gestión y previsiones contables en general».

Aun cuando el campo de aplicación de esta teoría es muy amplio, dentro de las ciencias empresariales, y más concretamente en la previsión, tiene gran utilidad. Como afirman Kaufman y Gil Aluja²⁶, «hay que ser honestos con nosotros mismos, y reconocer que si las variables fundamentales de la empresa dependen de múltiples factores, internos y externos, ya que la misma se mueve en un entorno dinámico y cambiante, entonces no podemos escoger arbitrariamente una de las leyes de probabilidad de la estadística, porque parece ser la más cómoda para operar, y supone entonces que tal o cual variable sigue dicha ley de probabilidad».

La inclusión de los Fuzzy Set como una técnica de previsión subjetiva tienen su razón de ser, ya que como afirman Kaufman y Gil Aluja²⁷, «las estimaciones subjetivas constituyen un importante avance hacia un mejor conocimiento de los fenómenos. Si una situación no puede ser precisada, pero se puede afirmar que es mejor que otra, ya se pasa a un estado superior de conocimiento. Pero cuando se dice que en un futuro un acontecimiento es más “posible” que otro, se está abriendo un campo fundamental en las perspectivas del razonamiento y de la decisión, dado que, con ello, el conocimiento subjetivo puede ser sometido, prácticamente, a todos los mecanismos de la lógica. Resulta entonces fundamental la distinción entre imprecisión e inexactitud. Lo impreciso, lo borroso, no tiene por qué ser inexacto. La teoría de los subconjuntos borrosos agrupa unos conocimientos impre-

24. MARTÍN ARMARIO, E: «La Teoría de Conjuntos Borrosos y la toma de decisiones», *Rev. Española de Financiación y Contabilidad*, n.ºs 38-39, mayo-diciembre 1982, pág. 408.

25. GIL LAFUENTE, A. M.: *El análisis financiero en la incertidumbre*, Ed. Ariel, Barcelona, 1990, pág. 24.

26. KAUFMAN, A., y GIL ALUJA, J.: *Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre*, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1987, pág. 13.

27. KAUFMAN, A., y GIL ALUJA, J.: *Introducción de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos a la gestión de las empresas*, Ed. Milladoiro, Santiago de Compostela, 1986, pág. 16.

cisos pero exactos. En la lógica formal una cosa es verdadera o falsa, pero no puede ser las dos cosas a la vez, al no admitir interpretaciones diversas, mientras que los estudios de la borrosidad asignan una importancia fundamental al “grado” o nivel de verdad».

Para evitar la confusión de temas y alcanzar una mayor claridad, habría que discriminar los conceptos de azar e incertidumbre, ya que aunque en el lenguaje coloquial son sinónimos, no sucede lo mismo en el científico. Mientras que azar se asocia a aleatoriedad refiriéndose a la ocurrencia, o no, de un suceso, incertidumbre se asocia a borrosidad indicando el grado de pertenencia de ese suceso. Por ejemplo, cuando se indica que la probabilidad de vender 1.000 unidades de producto A para un período futuro es del 50 por ciento, estaríamos aludiendo a un fenómeno aleatorio, sin embargo, al afirmar que en el próximo año las ventas del producto A serán alrededor de 1.000 unidades, estaríamos hablando de borrosidad.

Partiendo de la Teoría Clásica de Conjuntos, Zadeh²⁸ desarrolla una nueva visión. En la primitiva se establece que dado un conjunto $H = (x)$, perteneciente al espacio universal E , denominamos función característica de H a aquella función $\mu_H(x)$ que asigna valor 1 para todo elemento que pertenece a H , y 0 cuando no pertenece a dicho conjunto. La aportación de este autor, la Teoría de Conjuntos Borrosos, contempla la función característica anterior como función de pertenencia, en donde dicha función $\mu_H(x)$ toma valores comprendidos en el intervalo $[0,1]$, es decir, en esta teoría se elimina la dicotomía de pertenencia o no pertenencia, pasando a una gradación en la que los elementos del conjunto borroso podrán tener desde una pertenencia nula (tomando valor 0), hasta una pertenencia absoluta (valor 1). De esta manera podemos afirmar que las cosas no son blancas ni negras, sino que abunda una gran variedad de grises. El conjunto borroso puede expresarse de la siguiente forma:

$$H = \{(x, \mu_H(x)) / x \text{ pertenece a } E\}$$

Seguindo a Azorín Poch²⁹, la elección del tipo de función de pertenencia a utilizar puede fundamentarse en alguno de los siguientes procedimientos:

- 1. Procedimiento individual:** los niveles de pertenencia vienen establecidos de forma subjetiva por el modelizador.
- 2. Procedimiento colectivo:** consiste en tomar una muestra de opiniones de expertos para establecer el valor $\mu(x)$ para los distintos elementos del conjunto, y hallar un promedio teniendo en cuenta el peso relativo de cada opinante.

28. ZADEH, L. A.: «Fuzzy Set», *Information and Control*, n.º 8, 1965, págs. 338-353.

29. AZORÍN POCH, F.: *Algunas consideraciones de los Conjuntos Borrosos a la estadística*, Ed. INE, Madrid, 1979.

3. **Procedimiento experimental:** supone posible el obtener físicamente el valor $\mu(x)$. Utilizable en el caso de las mezclas.
4. **Procedimiento analítico:** se trata de determinar el valor $\mu(x)$ aplicando una determinada función.

Siguiendo con la exposición de los elementos que configuran la Teoría de Conjuntos Borrosos, entramos en la definición de número borroso. En palabras de los profesores Kaufman y Gil Aluja³⁰, «un número borroso se halla formado por una secuencia finita o infinita de intervalos de confianza con las siguientes propiedades»:

- a) «Se afecta a cada intervalo de confianza un valor $\alpha \in [0,1]$, de tal manera que dos intervalos diferentes nunca pueden tener el mismo valor α . Este valor se llama «nivel de presunción».
- b) «Se designa por $A = [a_1^{(\alpha)}, a_2^{(\alpha)}]$ el intervalo de confianza de nivel α ».
- c) «Existe un intervalo, y sólo uno, que puede reducirse a un real único.»

La figura n.º 3 representa un número borroso, donde en el eje de abscisas se indican los valores que puede tomar el número borroso, y en el eje de ordenadas se sitúan los α -cortes o nivel de pertenencia. Supongamos que las ventas previstas para el próximo período se estiman entre 30 y 40 unidades con un nivel de presunción de 0,8, como muestra la figura de la página siguiente:

Las posibilidades que presentan estos números borrosos, especialmente los triangulares, son muy amplias en cualquier disciplina. Centrándonos en la previsión, resulta ser una herramienta útil y de muy fácil aplicación.

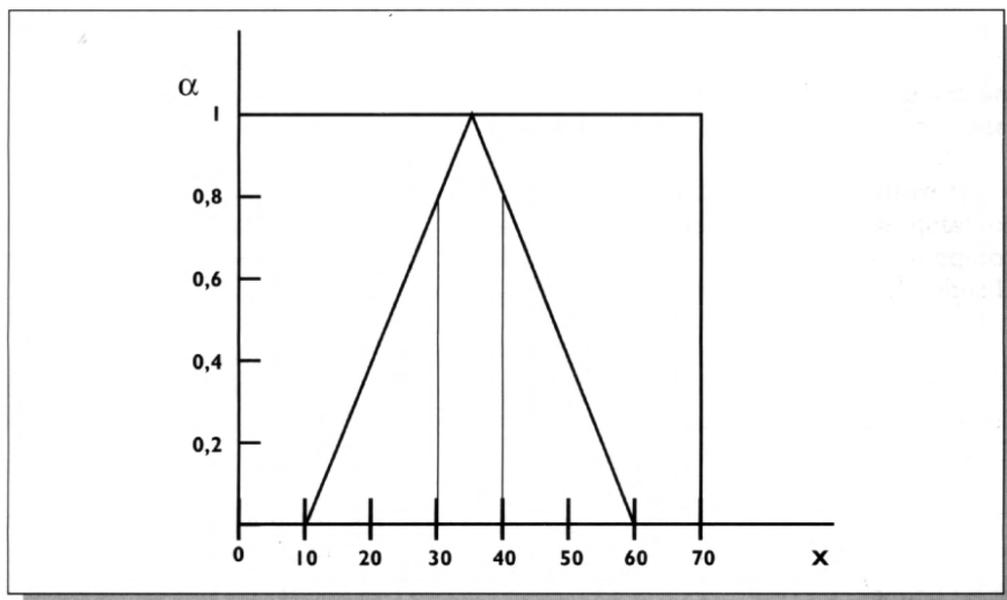
En nuestra opinión, la utilización de la lógica borrosa se adecua en gran medida a la realidad, ya que en el campo que nos ocupa, es decir, la elaboración de los presupuestos, resulta más que difícil hacer estimaciones puntuales de todas y cada una de las variables que afectan a la unidad económica. Pero, aunque efectivamente estaríamos más cerca de la realidad, a medida que operamos con números borrosos, la amplitud del intervalo, o lo que es lo mismo, la amplitud de la incertidumbre, se hace mayor, lo cual puede provocar que, aunque difícilmente nos equivoquemos en las estimaciones, no nos sirvan para la toma de decisiones.

En este sentido, una de las opciones para solventar lo anterior sería dejar caer la entropía, es decir, convertir los números borrosos en reales, lo cual, en nuestra

30. KAUFMAN, A., y GIL ALUJA, J.: *Op. cit.*, pág. 43.

opinión, no deja de ser la utilización de números precisos. Pero, tal como apunta Gil Lafuente³¹, entre las distintas posibilidades que argumenta, quizá la más adecuada sea la utilización de los R-expertones, que no deja de ser la aplicación del método Delphi con lógica borrosa.

Figura n.º 3



2. Métodos cuantitativos

Estos métodos se basan fundamentalmente en datos objetivos e intentan extraer toda la información posible contenida en los mismos. Generalmente aparecen en forma de series temporales, lo cual implica que, en función del comportamiento de éstos en el pasado, se intenta predecir el futuro.

Tal como aparece en la figura n.º 2, hemos diferenciado dos grandes enfoques: el análisis univariante y el análisis causal.

El **análisis univariante**, a diferencia del causal, intenta hacer previsiones de una variable basándose exclusivamente en información de los valores de la serie

31. GIL LAFUENTE, A. M.: *Op. cit.*, pág. 114.

temporal en el pasado de la misma, lo cual implica analizar la evolución de dicha variable objeto de estudio.

Dentro de este enfoque hemos discriminado entre el método de descomposición, el de alisado exponencial y el modelo ARIMA univariante. Éste último supone una reciente aportación a las técnicas de previsión, consiguiendo ser más conocido gracias a los estudios realizados por Box y Jenkins en 1976.

Las series temporales constituyen uno de los métodos de previsión, fundamentalmente a corto plazo, más utilizados en la práctica, aun cuando presenta limitaciones.

El **método de descomposición** de series temporales consiste, básicamente, en desagregar los datos del pasado de la variable objeto de estudio en una serie de componentes principales, para, una vez analizados, proyectarlos hacia el futuro, en el supuesto en el que la estructura básica permanezca en el tiempo.

Clásicamente, se han diferenciado cuatro componentes que interactúan, los cuales explican las fluctuaciones, tanto a largo plazo como a corto, de la variable objeto de estudio, siendo éstos los siguientes: Tendencia (T), Ciclo (C), Estacionalidad (E) y Componentes erráticos (U).

Si analizamos la representación gráfica de una serie temporal se detecta que, a pesar de las posibles fluctuaciones, existe un movimiento persistente, creciente o decreciente, a lo largo del período de observación, siendo éste la esencia de la serie temporal y representando la tendencia.

La tendencia elimina las fluctuaciones a corto plazo. De esta manera una variación de la variable objeto de estudio durante cortos períodos de tiempo no le afectan significativamente.

En cuanto a las variaciones cíclicas, son fluctuaciones en torno a la tendencia, cuya duración normalmente es superior al año, y que dependen de los períodos de crecimiento o decrecimiento de la actividad económica a nivel nacional o internacional.

Las variaciones estacionales corresponden a fluctuaciones alrededor de la tendencia, siguiendo un modelo repetitivo y de naturaleza periódica, pero con una duración inferior al año, causadas por motivaciones, tanto climáticas como socioeconómicas.

Los componentes erráticos son las fluctuaciones de la serie ocasionadas por factores de tipo esporádicos, indeterminados e imprevisibles, difíciles de identificar.

Normalmente se atribuye a este componente todos aquellos movimientos no recogidos en los anteriormente mencionados.

A la hora de analizar la serie temporal es apropiado aislar sus componentes, para de esta manera poder estudiar el comportamiento de cada uno de ellos. Por tanto, resulta conveniente determinar la relación existente entre cada uno de estos componentes. Clásicamente se vienen considerando dos tipos de relación:

- a) El modelo aditivo: supone que los valores de la serie son consecuencia de la suma de las cuatro componentes, tal como aparece a continuación:

$$V = T + C + E + U$$

- b) El modelo multiplicativo: el cual considera que los valores de la serie son causados por el producto de las cuatro componentes, es decir:

$$V = T * C * E * U$$

Tal como pone de manifiesto Serrano Gómez³², «en el modelo aditivo todas las componentes se tratan como residuos y, en general, se expresan en unidades originales; además, se supone que son independientes y, por tanto, la variación estacional y la cíclica permanecen constantes a medida que varía la tendencia».

«En el modelo multiplicativo sólo la tendencia se mide en unidades originales, mientras que las demás componentes se tratan como índices o porcentajes de aquélla.»

Por tanto, a la hora de llevar a cabo la descomposición de la serie y estudiar sus distintos componentes, el analista ha de decidir el modelo a aplicar. Para ello, tendrá que hacer una investigación detallada del comportamiento de la serie.

La **técnica de alisado exponencial** nos permitirá calcular los valores de la tendencia, pero a diferencia de lo indicado anteriormente, se le asigna una ponderación a las observaciones de la serie siguiendo un esquema decreciente a medida que los datos se alejan de los más recientes, es decir, se está ponderando más los datos actuales en relación con los más lejanos a éstos. En este sentido, Pulido San Román³³ indica que «el alisado exponencial puede considerarse como aquel obtenido por una media móvil con ponderaciones decrecientes en forma de progresión geométrica».

32. SERRANO GÓMEZ, F.: *Op. cit.*, pág. 436.

33. PULIDO SAN ROMÁN, A.: *Predicción económica y empresarial*, Ed. Pirámide, Madrid, 1989, pág. 86.

Tanto los modelos analizados hasta ahora, es decir, el de descomposición y el alisado exponencial, como el modelo ARIMA, se basan en el estudio de series temporales. La diferencia estriba en que, en los primeros, el analista hace un esquema *a priori* y posteriormente realiza los cálculos estadísticos. En el segundo, considera que la serie ha sido generada por un proceso estocástico, siendo precisamente este proceso el que se intenta identificar para, después y mediante un desarrollo iterativo, estimar y verificar el modelo.

Los **modelos ARIMA univariantes** implican la integración de un modelo autorregresivo (AR) y el de medias móviles (MA). De forma general, un modelo ARIMA (p,d,q), en el que «p» hace referencia al orden del modelo AR(p), «d» indica el número de diferencias o integraciones y «q» al MA(q), vendrá definido de la siguiente forma:

$$\Delta^d Y_t = \phi_1 \Delta^d Y_{t-1} + \dots + \phi_p \Delta^d Y_{t-p} + a_t + \theta_1 a_{t-1} + \dots + \theta_q a_{t-q}$$

Si utilizamos el operador de retardo, es decir, $LY_t = Y_{t-1}$ o aplicado de forma sucesiva r veces, desfazaríamos r períodos $L^r Y_t = Y_{t-r}$. De esta manera, la expresión anterior quedaría definida tal como sigue:

$$(1 - \phi_1 L - \dots - \phi_p L^p)(1 - L)^d Y_t = (1 + \theta_1 L + \dots + \theta_q L^q)a_t$$

El otro gran bloque de **modelos cuantitativos serían los causales**, que a diferencia de los primeros, se caracterizan por considerar que la variable o variables objeto de estudio vienen explicadas por factores externos y no por la propia variable retardada. Por tanto, en los modelos causales siempre hay, al menos, una variable cuyo comportamiento se intenta explicar (variable endógena) a través de un conjunto de variables que explican la variación de la primera (variables exógenas).

En este sentido, tal como hemos apuntado, habrá al menos una variable endógena, ya que si hubiese más de una estaríamos hablando de modelos multiecuacionales. Es decir, cuando sólo hay una variable endógena estaremos ante un modelo econométrico uniecuacional, cuyo comportamiento puede venir explicado por una o más variables exógenas. En el caso de que exista más de una variable endógena, habrá tantas ecuaciones como variables endógenas, situándonos en este caso en modelos econométricos multiecuacionales.

A la hora de elegir entre las distintas técnicas de previsión resulta necesario conjugar un conjunto de criterios, de tal manera que nos determinen cuál de ellas es la más adecuada al problema de predicción que se plantea. Según Pulido San Román y Martínez Aguado³⁴, «la evaluación de una técnica lleva consigo la consi-

34. PULIDO SAN ROMÁN, A., y MARTÍNEZ AGUADO, T.: *Op. cit.*, pág. 265.

deración de todo un conjunto de características, las cuales definen el perfil de utilización de la misma. El previsionista, a la vista del perfil que posea cada técnica en particular, podrá determinar cuál de ellas se corresponde más adecuadamente a su problema de predicción, ayudándole en consecuencia a seleccionar la más apropiada». De esta manera, se puede afirmar que es un error considerar exclusivamente el criterio de la precisión de la técnica para su elección, sino que habrá que tener en cuenta, además de éste, un conjunto de ellos.

En este sentido, son muchos los autores que han dado una lista de criterios a seguir, entre los que figuran Chambers, Mullick y Smith³⁵ o Makridakis y Sultan³⁶. En concreto, estos criterios hacen referencia a:

1. **Su precisión para predecir en el horizonte temporal.** De esta manera, hay técnicas que son más apropiadas para hacer estimaciones a largo plazo, tal como las cualitativas o los modelos causales, mientras que otras son más apropiadas para predecir el corto plazo, tal como la descomposición de series o el modelo ARIMA.
2. **Necesidad de datos.** Cada técnica requiere una información para obtener unos resultados mínimamente aceptables, la complejidad de ésta puede conllevar la exigencia de un mayor nivel de datos. Tal como indicamos al analizar cada una de las variables, hay algunas que necesitan datos cualitativos, tal como el estudio del comportamiento del mercado, cuestionarios, etc., mientras que otras necesitan datos cuantitativos.
3. **Complejidad o grado de dificultad que implica la implantación de cada una de las técnicas.** Las condiciones que determinan la complejidad de las distintas técnicas son relativas, ya que dependen de la situación de la empresa, de su experiencia en la previsión, etc. Pero sí hay que tener en cuenta el grado de dificultad estadística que conlleve cada una de dichas técnicas, la posibilidad de utilización de ordenadores, la dificultad en la interpretación de los resultados obtenidos, etc.
4. **El coste que supone su implantación y mantenimiento.** El coste de elaboración puede ser uno de los criterios fundamentales a tener en cuenta a la hora de evaluar las distintas técnicas de previsión. Entre los elementos que lo componen estarían: el coste de los recursos humanos puestos en

35. CHAMBERS, J. C.; MULLICK, S. K., y SMITH, D. S.: «Cómo escoger la técnica de previsión más conveniente», *Harvard-Deusto*, 1977, págs. 5-8.

36. MAKRIDAKIS, S., y SULTAN, R.: «Le choix des techniques de prévision», *Analyse Financière*, 4.º trimestre, 1979, págs. 39-45.

juego, el coste de la información, el coste técnico de puesta a punto y funcionamiento, etc.

- 5. La finalidad de la previsión, dependiendo del fin perseguido.** La técnica de previsión elegida dependerá del fin que se persigue, ya que no es lo mismo la previsión que se realiza para el lanzamiento de un nuevo producto, que la previsión de ventas de uno ya existente. En este sentido, habrá que tener en cuenta, igualmente, cuál es el ciclo de vida del producto, ya que no es lo mismo la previsión para un producto que se va a lanzar que una estimación para un artículo ya maduro.
- 6. Tiempo de elaboración.** Hace referencia al tiempo que transcurre desde que se demanda la previsión hasta que la misma está disponible.

Una última consideración a la hora de elegir la técnica más adecuada es que no las más sofisticadas o complejas son las que mejor resuelven todos los problemas de previsión. Otra cuestión a tener presente es no evaluar los distintos métodos considerando exclusivamente uno de los criterios, sino que deben ponderarse de forma simultánea todos.

CAPÍTULO II

EL PROCESO PRESUPUESTARIO

Una concepción integral de proceso presupuestario podría quedar sintetizada, tal como aparece en la figura n.º 4, basada en Cea García³⁷, en la que partimos del Balance inicial, retrospectivo, y de lo que genéricamente se denominan Métodos de Previsión. A través de ellos determinaremos la cifra prevista de la variable que tenga la consideración de limitativa para la empresa en cuestión. Tal como indica AECA³⁸, «la mayoría de las empresas basan su sistema presupuestario en la previsión de la cifra de ventas. Sin embargo, en situaciones especiales, los factores condicionantes del sistema empresarial pueden ser otros, tales como: capacidad de producción, materias primas, especialización de personal, etc... En todos estos casos, en lugar de comenzar el proceso de presupuestación con el volumen previsto de ventas, deberá comenzarse con la estimación del factor que se ha tomado como base».

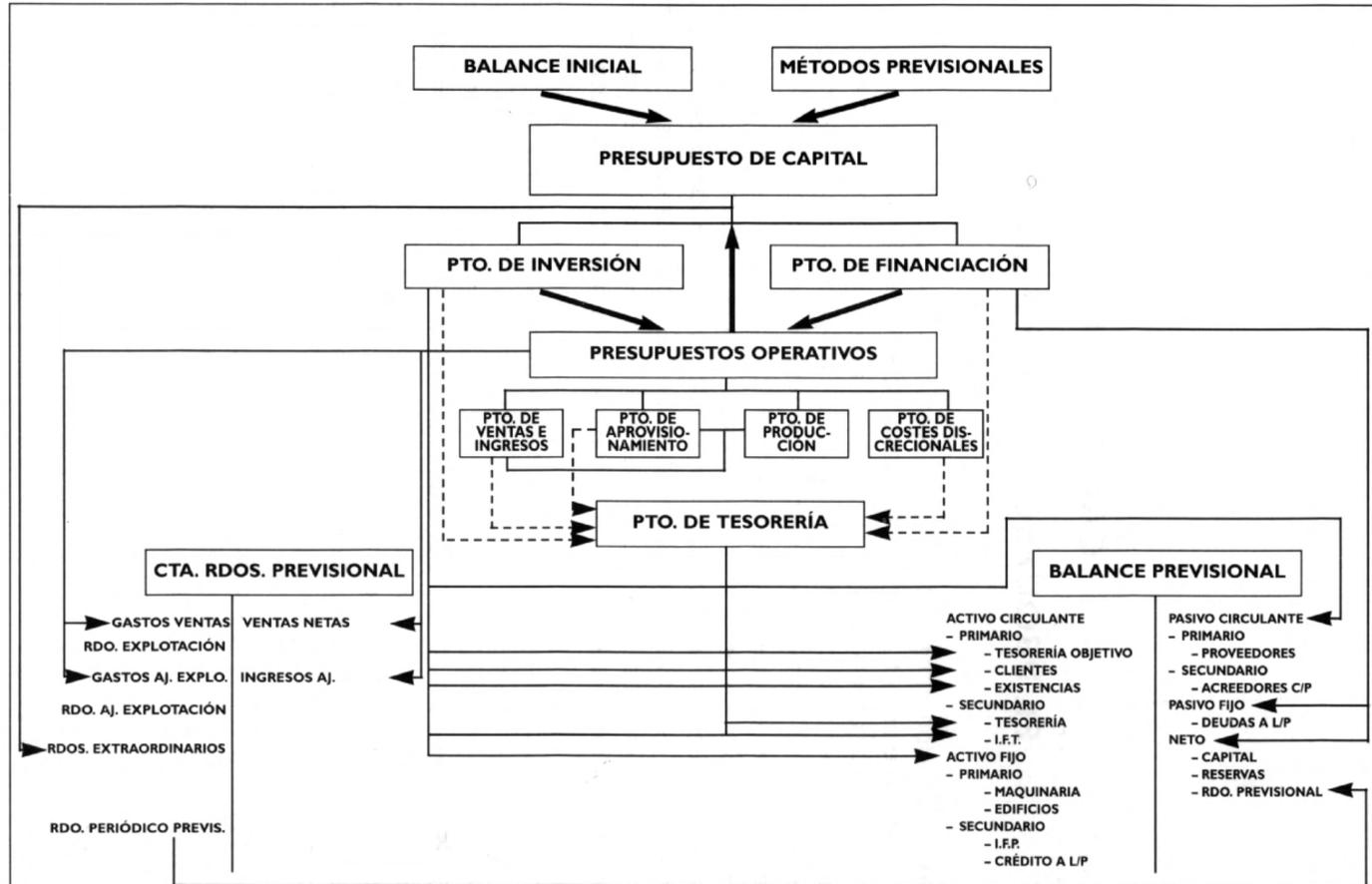
Una vez en posesión del valor previsto de la variable tomada como base, así como de las cifras que arrojan cada una de las partidas del Balance inicial, y teniendo presente la estrategia de capital —políticas de inversión y financiación para el periodo considerado—, la estrategia de financiación —políticas en materia de distribución de los recursos generados, tales como política de dividendos, de mantenimiento de reservas, etc. y, por último, la política del circulante —distintos planteamientos en cuanto a los activos y pasivos circulantes—, nos encontramos en condiciones de elaborar el Presupuesto de capital.

En la figura n.º 4 se muestra mediante líneas continuas de trazo grueso las interconexiones existentes entre los distintos presupuestos —Presupuestos de capital y operativos— de la empresa, lo que analizaremos en epígrafes posteriores, ya que

37. CEA GARCÍA, J. L.: *Op. cit.*, pág. 448.

38. AECA. Doc. n.º 4 de la serie Principios de Contabilidad de Gestión, «El proceso presupuestario en la empresa», 1992, pág. 39.

Figura n.º 4



tradicionalmente, a la hora de considerar el proceso presupuestario en la empresa, se ha venido centrando la atención en los Presupuestos operativos —corto plazo— como base del mismo, sin llevar a cabo la necesaria interconexión entre el corto y el largo plazo —Presupuesto de capital—. Esto conlleva una visión parcial del mismo, teniendo presente que para poder elaborar el Presupuesto de capital es imprescindible la información contenida en los Presupuestos operativos, y viceversa.

Con líneas de trazo discontinuo se representan los flujos financieros que surgen como consecuencia de modificar el criterio de expresión de la información contenida en los distintos presupuestos: en ellos la misma aparece en términos de ingresos y gastos, mientras que en el Presupuesto de tesorería, en el cual confluyen las mencionadas líneas, figuran cobros y pagos. Éste es concebido, no como un presupuesto autónomo, sino como un estado contable que ofrece un primer test de coherencia del resto de los presupuestos de los cuales surge.

La obtención de los distintos presupuestos definitivos no tendrá lugar de manera instantánea, sino que, por el contrario, será el resultado de una fase continua de iteraciones, en cada una de las cuales deberán realizarse los ajustes precisos para llegar a la perfecta coordinación que debe existir entre los mismos.

Por último, con líneas continuas de trazo fino se representa cómo obtener las distintas rúbricas que componen el Balance y Cuenta de Resultados Previsionales, síntesis de la información contenida en los distintos presupuestos. Hay que tener presente que se podría elaborar cualquier estado contable, aunque en el gráfico aparezcan reflejados los dos mencionados. Como indicábamos para el Presupuesto de tesorería, éstos últimos constituyen un test sobre la viabilidad de aquéllos.

Tal como se observa en la figura analizada, se ha empleado la clasificación funcional del Balance que analizaremos posteriormente —en la que se discrimina, tanto en las partidas activas como pasivas, entre primarias y secundarias—, mientras que la Cuenta de Resultados Previsional se presenta en base a la tradicional distinción, debida al profesor Schneider, entre ingresos y gastos de la explotación, ajenos a la explotación y extraordinarios. La utilización de dichas clasificaciones, similares a la de los estados contables retrospectivos, supone que el control, tanto *a priori* como *a posteriori*, se pueda llevar a cabo más fácilmente, tal como hemos puesto de manifiesto anteriormente.

I. El Presupuesto de capital

Podemos definir presupuesto, de forma genérica, como la «expresión, en términos monetarios, de los distintos programas de acción que la unidad económica tiene previsto llevar a cabo a lo largo de un determinado intervalo temporal futuro». Así,

el Presupuesto de capital puede definirse como «expresión en términos previsionales de la estructura permanente de la empresa haciendo referencia a las magnitudes tanto de activo como de pasivo». En relación a lo anterior, se detecta que el Presupuesto de capital está relacionado con el ciclo largo empresarial.

Las características fundamentales del Presupuesto de capital, tal como pone de manifiesto el profesor Ruiz Martínez³⁹, pueden explicitarse en las siguientes:

- a) «Brinda la posibilidad de realizar cambios importantes, tanto en la naturaleza como en los medios de producción, al poder reorientar la política de inversiones en diversos sentidos: crecimiento, reducción, diversificación, reestructuración, etc.»
- b) «Relacionada con el punto anterior, ofrece la posibilidad alternativa de incidir sobre el mercado actual de la empresa.»
- c) «Brinda la posibilidad de cambiar radicalmente la política financiera de la empresa.»

Podemos decir, tal como hace este mismo autor⁴⁰, que el Presupuesto de capital es un Estado de Origen y Aplicación de Fondos a largo plazo. En este sentido, y como si se tratara de este estado contable, tendremos que diferenciar entre los orígenes de recursos y aplicaciones de los mismos, dando lugar a:

- a) Un presupuesto parcial de inversiones, donde se cuantifica los diferentes empleos previstos para el intervalo temporal concreto.
- b) Un presupuesto parcial de financiación, donde se cuantificarán los recursos futuros necesarios, los cuales posibilitarán las inversiones contenidas en el anterior.

En tanto que el Presupuesto de capital recoge la estructura permanente de la unidad económica, magnitudes ligadas al ciclo largo empresarial, será el Balance el que nos determine la composición —en función a la diferenciación de masas patrimoniales que contenga— de las aplicaciones y orígenes de recursos.

Tomando como base la clasificación funcional del profesor Rivero Torre⁴¹, podemos agregar aquellas partidas, tanto activas como pasivas, que pertenecen a la explo-

39. RUIZ MARTÍNEZ, R.: *La viabilidad financiera de la empresa*, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1990, pág. 27.

40. RUIZ MARTÍNEZ, R.: *Ibidem*, pág. 25.

41. RIVERO TORRE, P.: «Solvencia, eficiencia y rentabilidad», *I Jornada de Trabajo sobre Análisis Contable*, 1994, Granada, pág. 13.

tación y, por tanto, tienen carácter de habitual y recurrentes, de aquéllas otras que no presentan ambas características. Tal distinción resulta especialmente útil para el análisis de la solvencia empresarial. Como consecuencia de lo anterior, surge la discriminación entre el Fondo de Maniobra primario y el secundario, mediante la cual se consigue tener una visión más adecuada de la situación financiera derivada de la actividad principal de la empresa, discriminándola de la del resto de actividades.

Figura n.º 5

ACs	PCs	ACs = Activo Circulante secundario.
	N	ACp = Activo Circulante primario.
ACp	PCp	AFp = Activo Fijo primario.
		AFs = Activo Fijo secundario.
AFp	PF	PCs = Pasivo Circulante secundario.
AFs	N	PCp = Pasivo Circulante primario.
		PF = Pasivo Fijo.
		N = Neto.
		FMp = Fondo de Maniobra primario.
		FMs = Fondo de Maniobra secundario.
		FM = Fondo de Maniobra.

$$FMp = ACp - PCp$$

$$FMs = ACs - PCs$$

$$FM = FMp + FMs$$

De esta manera las inversiones son útiles o no para el desarrollo de la actividad típica de la empresa, de forma que se distingue, tanto si se trata de activo circulante como fijo, entre partidas primarias y secundarias. Para asignar los activos a uno u otro grupo nos basamos en la propuesta del profesor Rivero Torre⁴², donde la división operada obedece a su necesidad para el proceso productivo. Así,

ACp = Forman parte de esta masa los saldos de las cuentas que componen los stocks de aprovisionamiento, fabricación, venta, a sus niveles necesarios, así como la tesorería objetivo.

42. RIVERO TORRE, P.: *Op. cit.*, págs. 11-12.

ACs = Englobaría todos aquellos elementos cuya conversión en liquidez se realiza en el corto plazo sin participar para ello en el proceso de producción propio de la explotación (cuentas financieras a corto plazo, elementos de carácter funcional ajeno a la explotación), así como habría que incluir todos aquellos saldos excedentarios del Activo Circulante primario que, por ello, constituyen capacidad ociosa y que pueden convertirse en liquidez sin hacerlo directamente a través del proceso de producción, por ejemplo la tesorería excedentaria.

AFp = Compuesto por aquellos activos que participan en la explotación, en el sentido que son amortizables y, por tanto, se transforman en liquidez en el largo plazo a través de su participación directa en el proceso de producción, a sus niveles necesarios.

AFs = Incluiríamos aquí todos aquellos activos cuya conversión en liquidez se hace en el largo plazo pero que tienen naturaleza ajena a la explotación, así como la capacidad ociosa.

PCs = Exigible a corto plazo no generado por la rotación del ACp, como por ejemplo cuentas transición del largo al corto plazo, créditos bancarios, etc.

PCp = Estará formado por los créditos de la explotación generados por la rotación del Activo Circulante primario.

PF = Recursos exigibles a más de un ejercicio económico o a más del Período Medio de Maduración.

N = Recursos no exigibles.

En función de esta clasificación, la obtención de recursos estables vendrá dada por las siguientes vías:

Δ PF = Incremento de Pasivo Fijo.

Δ N = Incremento de Neto.

∇ AFp = Disminución de Activo Fijo primario.

∇ AFs = Disminución de Activo Fijo secundario.

Igualmente, el empleo de los recursos se concretará de las siguientes formas:

Δ AFp = Incremento de Activo Fijo primario.

Δ AFs = Incremento de Activo Fijo secundario.

∇ PF = Disminución de Pasivo Fijo.

∇ N = Disminución de Neto.

A lo anterior habría que añadir la correspondiente variación del FM, como origen o aplicación, dependiendo de su signo.

En función de lo anterior, presentamos un modelo de Presupuesto de capital⁴³ (cuadro n.º 2), a modo de cuadro de doble entrada, en el que los distintos conceptos se desglosan en vertical, mientras que horizontalmente y por períodos detallamos los importes correspondientes.

En definitiva, el Presupuesto de capital debe permitir a la alta dirección de la unidad económica, entre otras cuestiones:

- I. Equilibrar las distintas fuentes financieras, en función a las inversiones que la organización pretende llevar a efecto.

Cuadro n.º 2

PRESUPUESTO DE CAPITAL				
	PRESUPUESTO DE INVERSIONES (aplicaciones de recursos)	PERÍODO 1	PERÍODO 2	...
I	Primarias:			
1	Inversiones primarias			
2	Variación del Fondo de Maniobra Primario			
II	Secundarias:			
3	Inversiones secundarias			
4	Variación del Fondo de Maniobra Secundario			
5	Amortizaciones financieras			
III	TOTAL APLICACIONES = I + II			
	PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN (orígenes de recursos)			
IV	Autofinanciación			
V	Financiación externa propia			
VI	Financiación externa ajena			
VII	Desinversiones			
VIII	Recursos extraordinarios			
IX	TOTAL ORÍGENES = IV + V + VI + VII + VIII			
X	SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL PERÍODO			
XI	SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO=SUPERÁVIT/DÉFICIT DE TESORERÍA			

43. DE LA TORRE MARTÍNEZ, J. M.ª; NAVARRO RUIZ, M.ª A., y RODRÍGUEZ ARIZA, L.: «Adecuación contable-funcional del Presupuesto de capital», *II Jornada de Análisis Contable*, Zaragoza, 1995, pág. 198.

2. Determinar la estructura financiera óptima, con una proporción entre recursos propios y ajenos idónea, intentando que el coste del capital sea lo más reducido posible.
3. Facilitar, junto con los presupuestos operativos, la elaboración de los estados contables previsionales, tales como la cuenta de resultados previsional, el Presupuesto de tesorería, el balance previsional, etc.

1.1. Presupuesto de inversión

El Presupuesto de inversión recoge las aplicaciones de recursos previstas para el intervalo temporal futuro considerado. La determinación de las distintas rúbricas que lo componen se realiza en función de la estrategia de capital y de la política del circulante de la empresa.

La principal novedad que presenta el formato propuesto para este presupuesto radica en la distinción realizada entre «Inversiones Primarias» e «Inversiones Secundarias», discriminación efectuada teniendo presente la clasificación funcional adoptada. En relación a las primeras, incluiremos aquellos activos que funcionalmente son necesarios para el desarrollo de la actividad objeto de la explotación y son recurrentes, en su cuantía mínima. En este sentido, como dice Conso⁴⁴, dentro de esta rúbrica englobaremos las siguientes inversiones:

- a) Inversiones de renovación y modernización: englobando aquellas partidas que surgen por la reposición de activos de la explotación. Esta reposición puede venir ocasionada como consecuencia de que éstos estén completamente depreciados, es decir, se hayan consumido en su totalidad, o por motivos de aparición de innovaciones tecnológicas.
- b) Inversiones de expansión y diversificación: dentro de este tipo de inversiones englobaremos aquéllas cuya naturaleza difiere de las tratadas hasta ahora, ya que las mismas persiguen objetivos tales como incrementar la capacidad productiva, diversificar la producción, crear economías de escala, etc.
- c) Inversiones complementarias: hacen referencia a aquellos gastos que son necesarios para poder llevar a cabo las anteriores, entre las que podemos destacar: adquisición de derechos y patentes, procesos de investigación y desarrollo, gastos de establecimiento, etc.

44. CONSO, P.: *La gestión financiera de la empresa*, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1984, pág. 298.

Dentro de las segundas incluiremos el resto de inversiones que pretenda llevar a cabo la unidad económica en el período previsto y los excesos de las primeras, aunque, normalmente, en términos previsionales no se contempla ésta última posibilidad.

La discriminación efectuada teniendo presente la clasificación adoptada nos permitirá desglosar la «Variación del Fondo de Maniobra» entre la «Variación del Fondo de Maniobra primario» y la «Variación del Fondo de Maniobra secundario». Ello conllevará, como pusimos de manifiesto anteriormente, analizar el objetivo de solvencia en términos previsionales de una manera más racional, ya que a la organización le interesa ser solvente fundamentalmente en relación a la actividad objeto de su explotación, pues es la misma la que, en definitiva, justifica su existencia.

Estas dos magnitudes las posicionaremos dentro del Presupuesto de inversión, aun cuando, como ya pusimos de manifiesto, cabe la posibilidad de que éstas no necesariamente representen una necesidad financiera, en cuyo caso aparecerán dentro del modelo propuesto con signo negativo, interpretándose como un exceso de financiación.

$$\Delta FM_p = FM_{pp} - FM_{pr} \quad \text{siendo } FM_{pp} \text{ el Fondo de Maniobra primario previsto y } FM_{pr} \text{ el Fondo de Maniobra primario real}$$

$$\Delta FM_s = FM_{sp} - FM_{sr} \quad \text{siendo } FM_{sp} \text{ el Fondo de Maniobra secundario previsto y } FM_{sr} \text{ el Fondo de Maniobra secundario real}$$

Evidentemente, esta forma de operar es válida exclusivamente para el primer período, ya que para los sucesivos no se dispondrá de datos reales, por lo que se utilizarán únicamente datos previsionales; es decir, se contrastarán las magnitudes previstas para el período en cuestión con las previstas para el anterior.

Para la obtención de la Variación del Fondo de Maniobra recurrimos al que hemos denominado «Cuadro de Variación del Fondo de Maniobra», el cual aparece reflejado en el cuadro n.º 3. Se trata de un cuadro de doble entrada, en el que las filas representan las partidas del activo y pasivo circulantes, tanto primario como secundario; y las columnas, el valor inicial, el previsto para los distintos períodos considerados y, por comparación, las aplicaciones u orígenes de recursos a los que la misma dé lugar.

En relación a la primera rúbrica que aparece en el cuadro n.º 3, hemos de decir que engloba no sólo existencias de materias primas, sino que, además, incluye cualquier otro aprovisionamiento, sea tangible o no, es decir, todos aquellos gastos realizados por la unidad económica y no consumidos, siempre y cuando sean necesarios para desarrollar la actividad objeto de la explotación, y su proceso de conver-

Cuadro n.º 3

CUADRO DE VARIACIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA				
CONCEPTO	SITUACIÓN INICIAL	PREVISIÓN PERÍODO I	APLICACIONES	ORÍGENES
Existencias de materias primas y otros aprovisionamientos				
Existencias de ptos. tdos. y en curso				
Clientes				
Efectos a cobrar				
Tesorería objetivo				
Impuestos (de la explotación)				
Proveedores				
Efectos a pagar				
VARIACIÓN FM PRIMARIO				
I.F.T.				
Dividendos				
Deudores				
Acreedores a c/p				
Préstamos a c/p				
Impuestos (ajenos a la explotación)				
VARIACIÓN FM SECUNDARIO				
VARIACIÓN FM = $\Delta FM_p + \Delta FM_s$				

sión en liquidez se produzca vía incorporación al coste del producto, al igual que las materias primas, en un intervalo temporal inferior al período medio de maduración.

La determinación de las dos primeras partidas que aparecen en el cuadro se lleva a cabo en función de la política del circulante, de forma más concreta, según la política de existencias establecida por la organización para el período que abarque el Presupuesto de capital. Hay que tener en cuenta que, aunque forma parte de éste, su desarrollo anual vendrá establecido en los Presupuestos operativos, que analizaremos en el próximo epígrafe. En este orden de cosas, tal como pusimos de manifiesto, existe una interconexión entre ambos, ya que dentro de la política del circulante nos vendrán establecidos los objetivos a largo plazo que la empresa pretende alcanzar, pero su cuantificación anual desagregada estará reflejada en el

Presupuesto operativo correspondiente, aunque su saldo es una partida que forma parte del Presupuesto de capital, más concretamente, de la variación del Fondo de Maniobra.

Las dos siguientes partidas recogen los derechos de cobro relacionados con la actividad objeto de la explotación de la unidad económica. Su estimación depende de las ventas previstas para el intervalo temporal considerado y de la política de cobros establecida para dicho período. En definitiva, se trata de aplicar el período medio de maduración previsto a las ventas estimadas, lo cual resulta fácil para empresas cuyas ventas no sean estacionarias, ya que, en caso contrario, habrá que realizar un estudio de la evolución histórica de ambas magnitudes, si ello es posible, o utilizar datos del sector, si están disponibles. De igual manera, habrá que tener en cuenta la política de descuento de efectos, aunque si consideramos que se trata de una financiación ajena no implicará alteración alguna de dicha magnitud, salvo que en lugar de aparecer el derecho de cobro representado en la cuenta efectos a cobrar lo hará en efectos descontados.

Al igual que en el caso de las existencias, el desarrollo anual vendrá contenido en el Presupuesto operativo correspondiente al área comercial, pero sin olvidar que los objetivos a largo plazo están integrados dentro del Presupuesto que nos ocupa.

Con respecto a las posibles insolvencias relacionadas con las rúbricas que estamos analizando, tal como desarrollaremos posteriormente, estarán englobadas dentro de la autofinanciación. Sin embargo, si desapareciese el riesgo por el que se dotó y, aunque no aparezca en el cuadro propuesto, sí deberá contemplarse la aplicación como consecuencia de la disminución de la partida que representa dicho fallido, partiendo del hecho de que el ingreso que surge por la desaparición del riesgo estará contenido en la autofinanciación como origen de recursos. Lo anterior tiene su razón de ser, ya que en el Presupuesto de capital, a diferencia del Estado de Origen y Aplicación de Fondos, no se realiza ajuste alguno.

La tesorería objetivo, desde una perspectiva meramente teórica, debería presentar un saldo cero o nulo, ya que de esta forma se hará frente a los pagos con los cobros generados en cada momento y, por tanto, se elimina la existencia de costes de oportunidad en una inversión de nula o mínima rentabilidad y, por otro lado, se evitan los posibles costes financieros surgidos de descubiertos y, de forma general, esa financiación a corto plazo cuya adquisición resulta excesivamente costosa para la unidad económica. Pero, tal como dice Arellano Salafanica⁴⁵, «la tesorería cero es una utopía y un objetivo que se persigue día a día y que no se puede alcanzar».

45. ARELLANO SALAFRANCA, I.: «¿Es la “liquidez cero” el óptimo a buscar en el “cash management”?», *Estrategia Financiera*, n.º 75, junio, pág. 49.

Son varios los motivos que justifican el mantenimiento de un saldo positivo de tesorería en la empresa. La literatura económica ha estudiado a lo largo de la historia la naturaleza del dinero. Con anterioridad a la publicación de la Teoría General de Keynes se consideraban dos fines principales del dinero: 1) como medio de cambio, y 2) como medio de conservar las riquezas; sin embargo, éste último carece de sentido. Keynes⁴⁶ justifica la tenencia del dinero por motivos de inseguridad con respecto al futuro, ante la imposibilidad de establecer un horizonte definido y calculable, sugiriendo tres motivos para su conservación:

1. **Motivo transaccional.** La existencia del dinero encuentra su justificación en la realización de transacciones monetarias corrientes de la empresa.
2. **Motivo precaución.** Obedece al deseo de disponer de un saldo de tesorería para hacer frente a necesidades y contingencias no previstas.
3. **Motivo especulación.** Su objetivo es disponer de un saldo de tesorería que permita aprovechar los movimientos favorables en el mercado del precio de determinados activos.

A estos motivos se pueden añadir otros basados en la necesidad de mantener una relación con algunas instituciones, como pueden ser las financieras, y que exigen a la empresa el mantenimiento de un saldo mínimo para cubrirse del riesgo de determinadas operaciones; así como la necesidad de mantener una buena imagen, a lo que contribuye de forma decisiva la disponibilidad de tesorería⁴⁷.

La estimación de esta magnitud puede llevarse a cabo por distintos modelos. Según Hunault⁴⁸ se distinguen dos grandes familias de métodos de gestión de tesorería. Los primeros incluyen modelos que consideran que una gestión óptima debe intentar reducir las fluctuaciones de caja. Los modelos del segundo tipo consideran que el objetivo principal es la minimización del coste. Pero estos modelos utilizan hipótesis muy irreales, de ahí que la tendencia actual sea la utilización de métodos basados en la programación matemática como herramienta de resolución o aquellos otros apoyados en la simulación.

La cuantificación de la deuda por el Impuesto de Sociedades se realiza aplicando el tipo de gravamen al resultado periódico bruto, magnitud contenida en el cuadro de autofinanciación, que desarrollaremos posteriormente, aunque habrá que tener

46. KEYNES, J. M.: *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, Fondo de Cultura Económica, México, 1963. Tomado de CONTRERAS MORA, J. I.: «La tesorería objetivo y el riesgo de insolvencia», *Actualidad Financiera*, n.º 28, 9-15 de julio, 1990, págs. 81-84.

47. CONTRERAS MORA, J. I.: *Op. cit.*, pág. 83.

48. HUNAUULT, P.: *Gestión de tesorería día a día*, Ed. Deusto, Bilbao, 1989, pág. 112.

presente la diferencia, en su caso, entre el resultado contable y el fiscal. De igual manera, las deudas que pudieran surgir por otro tipo de impuestos, tal como el de Valor Añadido, cuya procedencia sea las actividades que la empresa desarrolla con habitualidad, deberán incluirse dentro del pasivo circulante primario previsto.

Por último, la determinación del saldo previsto de la cuentas a pagar se lleva a cabo aplicando a las compras estimadas para el período, dato calculado en función a las ventas previstas y la política de existencias, la política de pago.

La variación del Fondo de Maniobra primario se obtendrá al contrastar las aplicaciones y orígenes previstos para el intervalo temporal considerado.

En relación a la variación del Fondo de Maniobra secundario, las partidas que lo componen son todas aquellas no relacionadas con la actividad habitual de la empresa. A diferencia de lo que puede ocurrir en términos históricos, no existe, normalmente, excesos de capacidad de activo circulante primario. La estimación de las mismas dependerá de la estrategia de inversión y financiación establecida en el Presupuesto de capital.

Todas las partidas que conforman el Presupuesto parcial de inversión se agregarán en el activo del balance previsional, clasificadas en función del criterio que hemos adoptado, el cual, tal como analizamos anteriormente, discrimina entre inversiones necesarias para desarrollar la actividad habitual y aquellas otras que no presentan dicha característica.

1.2. Presupuesto de financiación

El Presupuesto de financiación recoge los orígenes de recursos previstos para el intervalo temporal futuro considerado. De acuerdo con la clasificación funcional del Balance defendida, conforman el mismo una serie de rúbricas, recogidas en la figura n.º 6. Su cuantía derivará de la estrategia de capital adoptada por la empresa. Sin embargo, consideramos oportuno detenernos en la denominada «autofinanciación», la cual, además de depender de las estrategias de inversión y financiación, junto con la política de circulante, representa la tantas veces mencionada conexión con los presupuestos operativos, tal como se desprende del cuadro n.º 4.

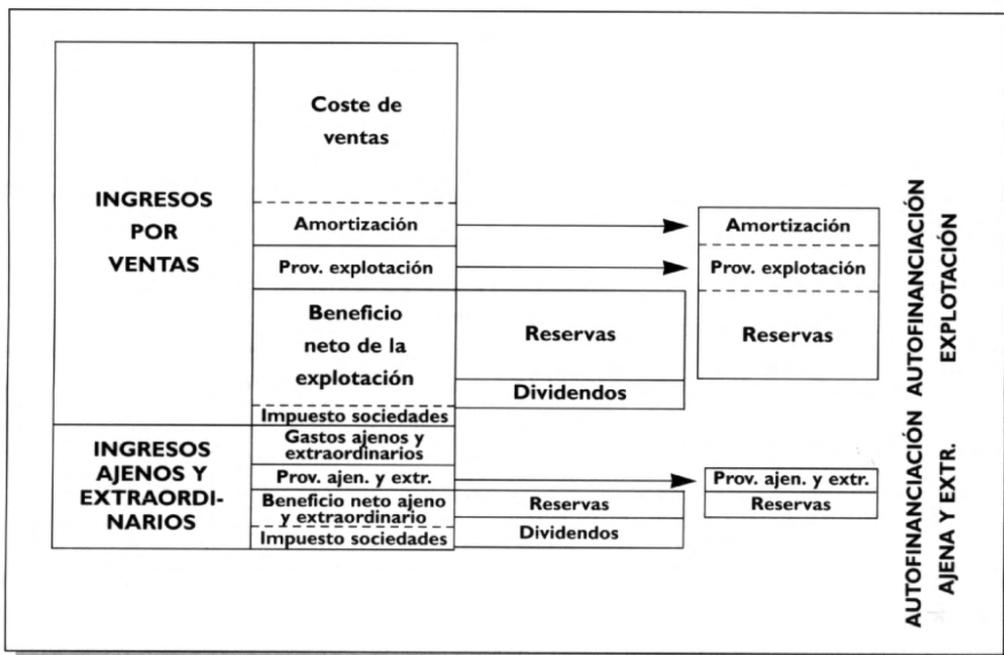
Antes de desarrollar el formato que proponemos para determinar cuantitativamente la autofinanciación, creemos oportuno definir qué entendemos por la misma. Para ello nos basaremos en Defossé⁴⁹, quien la define como «los medios de

49. DEFOSSÉ, G.: *La gestión financiera de la empresa*, Ed. Ariel, Barcelona, 1962, pág. 106.

financiación que no proceden ni de nueva aportación de los socios, ni aumento de posiciones deudoras, sino que la empresa genera por sí misma».

En función de la clasificación funcional adoptada, se puede diferenciar entre autofinanciación de la explotación, ajena y extraordinaria dependiendo de si ésta es generada por actividades típicas y habituales de la organización o, si por el contrario, procede de actividades ajenas y extraordinarias, tal como muestra la siguiente figura.

Figura n.º 6



Como se deduce, la determinación cuantitativa de la autofinanciación, aplicando el procedimiento indirecto, se obtiene de sumar el beneficio no distribuido (reservas), la amortización técnica y las provisiones. Aun cuando, en puridad, debería diferenciarse, tal como aparece en dicho gráfico, entre autofinanciación de la explotación, es decir, la generada por actividades habituales de la empresa, y la autofinanciación ajena y extraordinaria; por simplicidad, en el modelo que proponemos, recogido en el cuadro n.º 4, no vamos a llevar a cabo tal discriminación.

Los datos necesarios para la determinación de esta magnitud vienen recogidos en los Presupuestos operativos, que analizaremos en el próximo epígrafe; eso sí,

Cuadro n.º 4

CUADRO DE AUTOFINANCIACIÓN		
CONCEPTO		PERÍODO
1	Ventas netas	
2	Coste de las ventas	
3	Provisiones (de la explotación)	
4	Amortización técnica	
5	Resultado de la explotación = 1 - 2 - 3 - 4	
6	Ingresos ajenos a la explotación	
7	Gastos ajenos a la explotación	
8	Provisiones (ajenas a la explotación)	
9	Resultado ajeno a la explotación = 6 - 7 - 8	
10	Ingresos extraordinarios	
11	Gastos extraordinarios	
12	Provisiones (extraordinarias)	
13	Resultado extraordinario = 10 - 11 - 12	
14	Resultado periódico bruto = 5 + 9 + 13	
15	Impuesto sobre sociedades	
16	Resultado periódico neto = 14 - 15	
17	Dividendos	
18	Reservas	
19	Autofinanciación = 3 + 4 + 8 + 12 + 18	

dependiendo éstos de las estrategias de capital y financiación, así como de la política del circulante, todas ellas contempladas en el Presupuesto de capital.

Con respecto a la amortización técnica, aun cuando debería formar parte del coste de las ventas, en el modelo propuesto aparece diferenciado de dicha magnitud por cuestiones meramente operativas, fundamentalmente si se utiliza algún programa informático, lo cual resulta conveniente. Además, aunque no figure en el cuadro que proponemos para determinar la autofinanciación, en el caso de que para obtener los ingresos ajenos a la explotación resulte necesario la inversión en activos fijos depreciables, deberá figurar dicha amortización y, por tanto, incluirse dentro de la autofinanciación.

El segundo componente de la autofinanciación, es decir, las provisiones, las hemos diferenciado de la explotación, ajenas y extraordinarias. Las primeras hacen referencia a aquellas contingencias que surgen como consecuencia de la actividad

objeto de la explotación. Su estimación, aun cuando difícil, resulta necesaria para determinar la magnitud que nos ocupa, aunque se puede utilizar la experiencia de años anteriores. Igualmente, hay que tener en cuenta que aquellas provisiones que son del corto plazo y, por tanto, se supone que tienen una aplicabilidad inmediata, no deberían formar parte en el cálculo de la autofinanciación, pero por simplicidad y en términos prácticos optamos por incluirlas.

Con respecto al resto de provisiones, es decir, las ajenas y extraordinarias, podemos hacer las mismas consideraciones que las realizadas para las provisiones de la explotación. Habría que matizar que las extraordinarias, tal como la provisión para responsabilidades, son aún más difíciles de prever, ya que no podemos basarnos en datos pasados, aunque en algunos casos, como por ejemplo la provisión para grandes reparaciones, sí puede estimarse con cierta facilidad.

Los datos que aparecen reflejados en la determinación de la autofinanciación nos servirán para elaborar la cuenta de resultados previsional. Resulta recomendable, tal como hemos indicado anteriormente, utilizar el modelo de cuenta de resultados analítica similar a la elaborada en contabilidad financiera con datos retrospectivos, ya que nos facilitará la labor del control *a posteriori*, es decir, la contrastación previsión-realización.

Por último, para prever las reservas hemos de tener en cuenta la política de dividendos que la empresa tenga establecida para el período que abarca el plan financiero, englobada en la estrategia de financiación.

Hasta ahora hemos determinado la autofinanciación prevista por la organización, pero esta financiación, normalmente, no será suficiente para poder acometer las inversiones previstas en el plan financiero, por lo que resulta necesario acudir a otras fuentes de financiación, pudiendo destacar la financiación externa —la no generada por la propia empresa—, desinversiones y recursos extraordinarios. En relación a la primera, la hemos desagregado en financiación propia —ampliaciones de capital— y financiación ajena —préstamos con entidades financieras a largo plazo, empréstitos, etc.—.

Si tenemos en cuenta que el Presupuesto de capital se elabora sobre la base del principio del devengo, las ampliaciones de capital previstas figurarán en el mismo por su totalidad, indistintamente de los desembolsos que hagan los accionistas en cada uno de los períodos que abarca el plan financiero. La parte no desembolsada aparecerá en el presupuesto parcial de inversión como aplicación de recursos. A medida que se vayan produciendo éstos, tendrán su reflejo en el presupuesto parcial de financiación. En el caso de que los mismos abarquen más de un período habrá que tener en cuenta el traspaso del largo al corto plazo, ya que implica una alteración del Fondo de Maniobra secundario.

Si nos centramos en el segundo tipo de financiación externa, al igual que en el caso anterior, figurará en el presupuesto parcial de financiación en el momento de su concesión. Por tanto, habrá que tener presente el traspaso de este tipo de financiación del largo al corto plazo, ya que, como hemos indicado, afecta al Fondo de Maniobra secundario.

Otra posibilidad de obtener recursos por la empresa es la liquidación de activos fijos; recogido como desinversión en el modelo propuesto. La cuantía por la que se refleja en el presupuesto parcial de financiación será la de su valor neto contable, ya que como pusimos de manifiesto, en el Presupuesto de capital, a diferencia del Estado de Origen y Aplicación de Fondos, no se realizan ajustes ni eliminaciones. Como consecuencia de lo anterior, la plusvalía o minusvalía que surja por no coincidir el valor que percibe la empresa por la venta y el valor neto contable, aparecerá en la autofinanciación como ingreso o gasto extraordinario.

Por último, en la rúbrica de recursos extraordinarios englobaremos todos aquellos recursos que no tengan cabida en ninguna de las partidas anteriormente mencionadas. Entre ellos podemos destacar las subvenciones de capital, ya que las de explotación estarán incluidas dentro de la autofinanciación como un ingreso de la explotación. En relación a las primeras, formarán parte del presupuesto parcial de financiación en su totalidad. Pero, al no realizarse ajustes, el traspaso a ingresos dará lugar, por un lado, a contemplar dichos ingresos dentro de la autofinanciación y, por otro, a reflejar la aplicación en el presupuesto parcial de inversión, como consecuencia de la disminución de la cuenta que representa dicha fuente de financiación.

Todas las partidas que conforman el Presupuesto parcial de financiación se agregarán en el pasivo del balance previsional, aunque hay que tener en cuenta que el pasivo circulante, tanto primario como secundario, estará reflejado en el presupuesto parcial de inversión dentro de la Variación del Fondo de Maniobra.

Tal como figura en el modelo propuesto de presupuesto de capital, el superávit o déficit del período se obtiene por diferencia entre los empleos y los orígenes de recursos.

El último dato que aparece es el superávit o déficit acumulado, que se determina sumando el superávit o déficit del período en el que estemos y los obtenidos en períodos anteriores.

Si partimos de que el Presupuesto de capital es similar a un Estado de Origen y Aplicación de fondos a largo plazo, tal como indicamos, debería darse la igualdad entre las distintas aplicaciones previstas por la unidad económica y los orígenes necesarios para poder acometer dichas inversiones; por tanto, ¿dónde estarán

recogidos los superávit o déficit acumulados en los distintos períodos? La respuesta a la anterior pregunta no resulta difícil si utilizamos un modelo integral de proceso presupuestario como el propuesto, ya que un superávit supone un exceso de financiación a la que no se le ha otorgado una aplicación concreta, por lo que se verá reflejado en la tesorería en forma de excedente. De igual manera, un déficit implica que determinadas aplicaciones previstas no tienen financiación, lo que conlleva un déficit de tesorería si se quiere llevar a cabo dichas inversiones. En este sentido, aunque deberían figurar estos excedentes o déficits de tesorería en el Fondo de Maniobra secundario, por razones meramente operativas no aparece, ya que de esta manera se consigue que coincida el superávit o déficit obtenido en el Presupuesto de capital y en el de tesorería.

Desde el punto de vista del equilibrio entre los empleos y las fuentes, hemos de indicar que debería existir un superávit o déficit acumulado final cercano a cero, pero hay que tener presente que las operaciones financieras a largo plazo se caracterizan por entradas y salidas de renta no equilibradas en el tiempo. En este sentido, tendremos que flexibilizar la exigencia de equilibrio perfecto, y aceptar superávit o déficit en los distintos períodos que abarque el plan financiero, intentando conseguir al final del mismo que presente un superávit o déficit acumulado cercano a cero. Tal como indica Ruiz Martínez ⁵⁰, «un Presupuesto de capital es viable cuando su saldo acumulado final no es negativo, a menos que se alteren algunos de los objetivos o políticas inherentes a tal presupuesto». Por tanto, la definición de viabilidad está relacionada con el largo plazo, ya que la misma se consigue cuando en el último período se aproxima a cero dicho saldo acumulado.

El hecho de que un presupuesto sea viable financieramente no implica, necesariamente, que no sea revisable, es decir, puede ser viable pero no conseguir alguno de los objetivos marcados, ya sean éstos a largo o corto plazo. Por tanto, se puede afirmar que todo presupuesto inviable es revisable, pero no todo presupuesto viable es irrevisable.

2. Los Presupuestos operativos

Como pusimos de manifiesto anteriormente, existe una interrelación entre el Presupuesto de capital y los Presupuestos operativos, ya que éstos últimos nos proporcionarán la información necesaria para determinar la autofinanciación, magnitud que forma parte del Presupuesto de capital, así como los datos necesarios para elaborar la cuenta de resultados previsional. De igual manera, nos serán de utilidad para determinar la Variación del Fondo de Maniobra, tanto primario como secun-

50. RUIZ MARTÍNEZ, R. J.: *Op. cit.*, pág. 100.

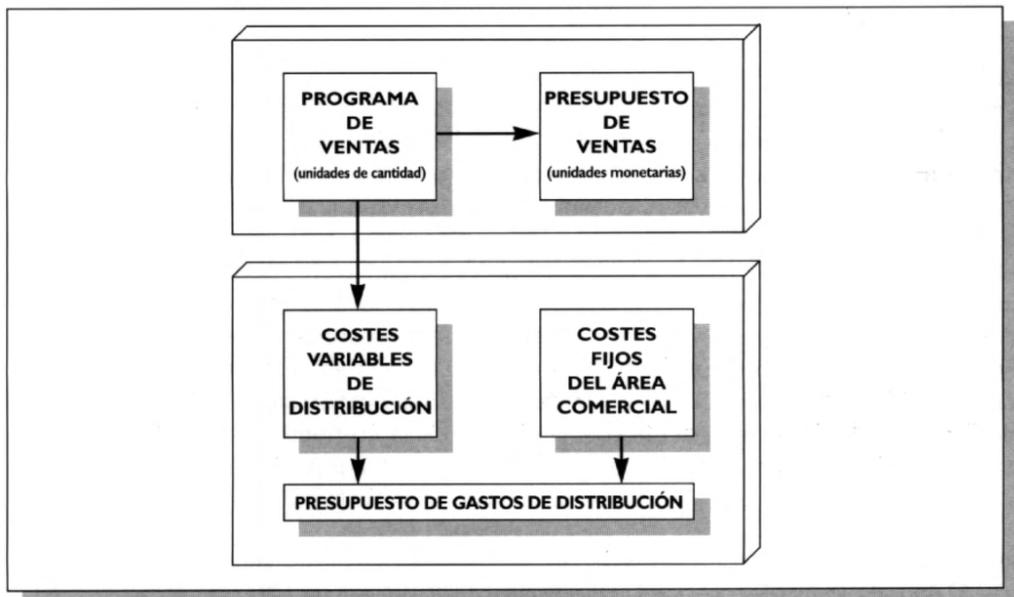
dario, que se plasmará en el Balance previsional. Pero, para poder elaborar dichos presupuestos resulta necesario conocer las estrategias de capital y de financiación y las políticas del circulante establecidas en el Presupuesto de capital.

Como aparece en la figura n.º 4, en el que se explica el proceso presupuestario, los Presupuestos operativos se dividen según las áreas funcionales contempladas tradicionalmente en la unidad económica. En este sentido, desarrollaremos los presupuestos del área de comercialización, aprovisionamiento y producción, así como el presupuesto de costes discretivos, aunque éstos se podrían desagregar en tantas áreas o actividades como se considere oportuno, tal como propugnan los nuevos sistemas de gestión basados en actividades.

2.1. Presupuesto del área comercial

Dicho presupuesto incluye no solamente la previsión de ventas futuras, sino que abarcará, además de lo anterior, todas aquellas tareas o actividades comerciales que se realicen en dicho subsistema, tales como recursos comprometidos con la publicidad y otras promociones de ventas que tengan un impacto directo sobre el volumen de ventas que puedan esperarse realmente, gastos de personal de ventas, etc. En este sentido, tal como muestra la figura n.º 7, el presupuesto del área

Figura n.º 7



comercial lo podemos subdividir en dos, cuales son: el presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de distribución.

Tal como indica Margerin⁵¹, el presupuesto de la función comercial puede descomponerse en dos subpresupuestos:

- a) El presupuesto de ventas, que comprende dos subconjuntos:
 1. El programa de ventas, establecido en unidades físicas y, por tanto, en volumen.
 2. El presupuesto de ventas propiamente dicho, supone la traducción del programa de ventas en unidades monetarias.

- b) El presupuesto de gastos de distribución, el cual se descompone en:
 1. Costes variables de distribución.
 2. Costes fijos de la función comercial.

El presupuesto de ventas es, sin duda, el problema más importante, y a la vez más complejo, que es preciso resolver dentro de la gestión presupuestaria, ya que por un lado, normalmente, suele constituir el motor de todo el proceso —de ahí su importancia— y, por otro, está basado en una serie de factores cuyo control escapa en gran medida a la propia organización —de ahí su complejidad—.

El presupuesto de ventas no es más que la expresión monetaria del programa de ventas, por lo que su establecimiento constituye una cuestión previa a resolver. A su vez, este programa de ventas se apoya, en su elaboración, tanto en los objetivos contenidos en el plan a largo y corto plazo de la empresa, como en las expectativas que se deducen de los trabajos de previsión. En consecuencia, el programa de ventas no se basa solamente en los datos obtenidos en la previsión, sino que hay una voluntad establecida en los objetivos y metas que la unidad económica pretende alcanzar para el período concreto. En este sentido, basándonos en Fayol⁵², podemos decir que «la previsión para la empresa es un compromiso entre lo que quiere y lo que puede». Así, el programa de ventas podría definirse como la estimación de ventas, considerando, por un lado, los factores tanto externos como internos, que condicionan a la unidad económica, tales como el comportamiento pasado de las ventas, capacidad de la fábrica, estado de la economía general y de la competencia, estudios de mercado, etc., y, por otro, la posible acción que la empresa puede ejercer sobre las ven-

51. MARGERIN, J.: *Bases de la gestion budgetaire*, Les Éditions d'Organisation, París, 1988, pág. 66.

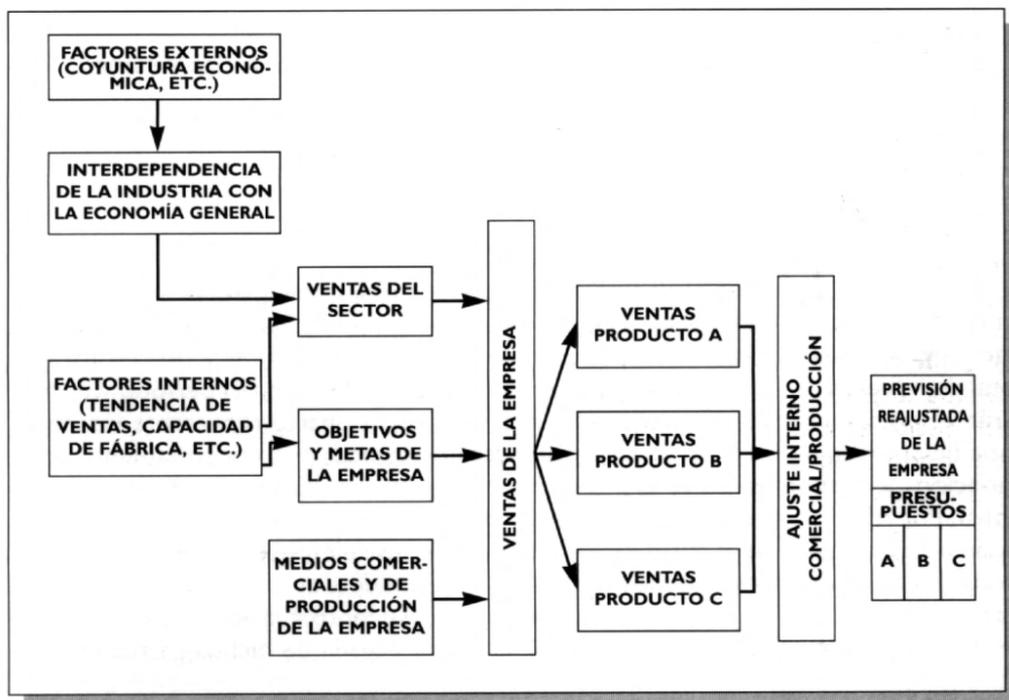
52 Tomado de MEYER, J.: *Gestión presupuestaria*, Ed. Deusto, Bilbao, 1987, pág. 65.

tas, como por ejemplo planes de publicidad y propaganda, política de precios, planes de expansión de productos o áreas geográficas, etc.

Los factores que intervienen varían con cada negocio y con cada tipo de mercado en el que la empresa esté localizada. El grado de exactitud que puede lograrse dependerá de las posibilidades de relacionar las ventas con todos los factores que tienen influencia sobre las mismas. En este sentido, AECA⁵³ indica que «en las circunstancias actuales de: cambio rápido en la oferta de productos nuevos, ciclos de vida cortos de los productos y exigencias de mayor calidad, por parte de los consumidores, las empresas han de abordar esta fase de la planificación con sumo cuidado». Por tanto, el problema fundamental es la identificación de los factores relevantes que pueden tener un efecto sobresaliente sobre las ventas futuras.

A partir de esta programación se podrá establecer el presupuesto de ventas para el período considerado, es decir, la definición de tareas a realizar y los pro-

Figura n.º 8



53. AECA: *Op. cit.*, pág. 45.

ductos a vender a lo largo del ejercicio por el servicio de ventas, cifrados en unidades monetarias, tal como viene recogido en la figura n.º 8, basándonos en Gervais⁵⁴.

El hecho de que, hasta ahora, al presupuesto del resto de los gastos de distribución no se les haya prestado la atención que merecen se debe, fundamentalmente, a que los mismos eran cuantitativa y cualitativamente menos relevantes que los costes productivos, por lo que era necesario centrar la atención en los costes vinculados a la actividad objeto de la explotación, es decir, a los relacionados con la propia fabricación de bienes o prestación de servicios. Actualmente se han invertido los términos, ya que, cuantitativamente, los costes comerciales pueden llegar a alcanzar un porcentaje muy elevado del coste total del producto, lo cual implica llevar a cabo una gestión adecuada de los recursos destinados a tal fin, además de un riguroso control de los mismos.

El presupuesto de gastos de distribución engloba el conjunto de recursos que la unidad económica tiene que emplear para poder conseguir alcanzar el objetivo de ventas previsto, y que podemos dividir en los siguientes apartados:

- a) Administración o Dirección comercial.
- b) Gastos vinculados al personal del área comercial: plantilla, comisiones, dietas, gastos de viaje, etc.
- c) Almacenaje de productos terminados.
- d) Publicidad y promoción de ventas.
- e) Servicio posventa.
- f) Etc.

Los datos contenidos en los presupuestos del área comercial constituirán, por un lado, el volumen de ingresos que aparecerá en la determinación de la autofinanciación y, por tanto, será un componente de la cuenta de resultados previsional; del total de ingresos previstos, una parte se traducirá en los cobros del período y engrosarán el presupuesto de tesorería, mientras que la otra parte representa los derechos de cobro que figurarán en el Presupuesto de capital, más concretamente en la Variación del Fondo de Maniobra y, por tanto, será una partida del Balance previsional. Por otro lado, el resto de los gastos de distribución que se hayan consumido pasan a formar parte de la autofinanciación y, por consiguiente, de la cuenta de resultados previsional; el resto de los gastos no consumidos, si los hubiera, pasarían a incorporarse dentro de las existencias, trasladándose tanto a la Variación del Fondo de Maniobra como al Balance previsional. La parte pagada de dichos gastos incidirá

54. GERVAIS, M.: *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* (3.ª edición), Ed. Gestión Económica, París, 1988, pág. 253.

en el Presupuesto de tesorería, mientras que la parte no satisfecha representa los créditos de provisión obtenidos que, por este motivo, pasarán a la Variación del Fondo de Maniobra, en el Presupuesto de capital, y al Balance previsional.

2.2. Presupuesto del área de producción

Una vez establecido el programa de ventas, el siguiente paso del proceso presupuestario es la elaboración del programa de producción. Es decir, habrá que prever lo que se va a producir, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene toda organización en lo referente a los bienes y servicios que ofrece al mercado.

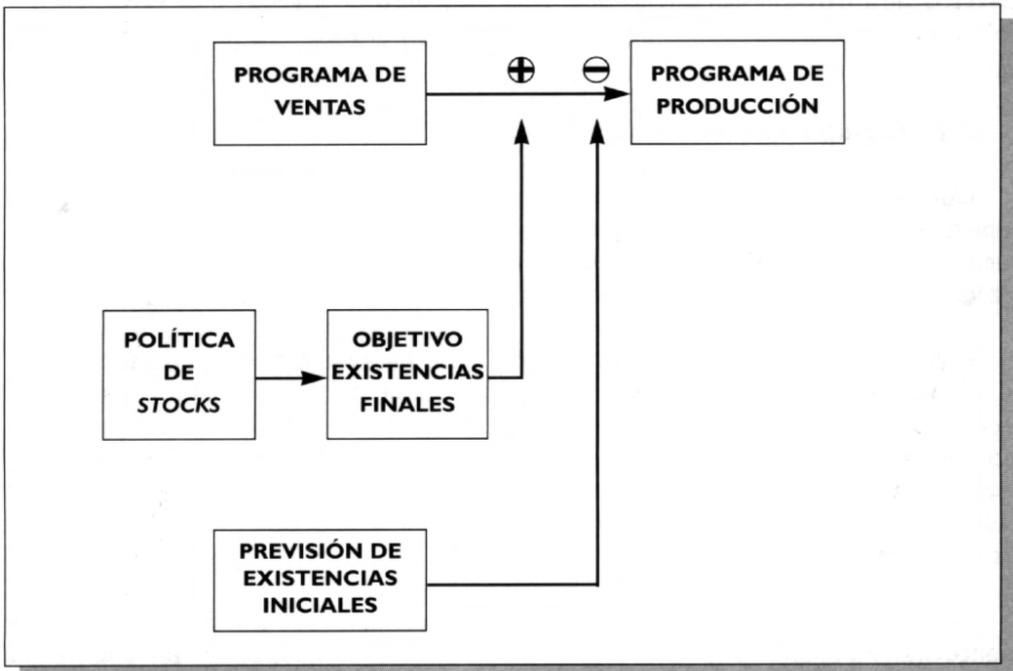
El programa de producción toma como base para su elaboración, normalmente, el programa de ventas, constituyendo un documento indispensable para la confección del presupuesto del área de producción. Por tanto, dicho programa es función del objetivo de ventas y de la política de existencias de productos terminados, establecida ésta última en la política del circulante del Presupuesto de capital. En el caso de una empresa del sector servicios el programa de producción coincidirá con las unidades previstas de venta.

Al elaborar el programa de producción, además de tener en cuenta lo anteriormente mencionado, la organización ha de tener presente la capacidad productiva, en el sentido de si la misma es o no suficiente para satisfacer la demanda prevista, según el presupuesto de ventas, y teniendo en cuenta las nuevas inversiones previstas en el Presupuesto de capital. Por tanto, tal como argumenta AECA⁵⁵, «el programa inicial de ventas deberá ser revisado a fin de evaluar si la capacidad productiva de la empresa puede satisfacer la demanda del área comercial. No obstante, debe tenerse en cuenta que la capacidad de producción de la empresa pueda verse incrementada por la capacidad suplementaria que se deriva de la realización de inversiones contenidas en el Presupuesto de inversión, así como por el potencial de subcontratación del que puede beneficiarse la empresa». La figura n.º 9 muestra gráficamente la forma en que se debe elaborar el programa de producción.

Se puede deducir que la determinación cuantitativa de la cantidad prevista de producción se obtiene con cierta facilidad, ya que como se desprende de lo expuesto, vendría dada por las ventas previstas, dato recogido en el presupuesto de ventas, más la variación de existencias de productos terminados, en función a la política de existencias establecida en el Presupuesto de capital. Pero además de tener en cuenta, como hemos indicado, la capacidad instalada de la unidad económica y las inversiones previstas, también resulta necesario tener presente el tipo de em-

55. AECA: *Op. cit.*, pág. 48.

Figura n.º 9



presa y la naturaleza de los bienes o servicios que fabrica. Por tanto, al realizar la programación de producción para el período previsto, habrá que analizar el tipo de bienes o servicios que pretende fabricar la empresa, ya que al realizar la estimación de la cantidad de producción es diferente si la organización produce bienes de equipo con especificaciones concretas, o bienes fabricados en serie o con continuidad, o se dedica a prestar servicios.

En el primer caso, es decir, cuando la organización tiene como objeto de la explotación la fabricación de bienes con especificaciones concretas, tales como barcos, aviones, instalaciones muy especializadas, etc., que no se producen en serie, la demanda se determina, habitualmente, mediante pedido, lo que permite a la unidad económica conocerla con un alto grado de exactitud. En relación a las existencias, este tipo de empresas no suelen mantener *stocks* de productos terminados. En palabras de Meyer ⁵⁶, «el parámetro importante de la programación, en este caso, es la cartera de pedidos. Conociendo para un plazo bastante largo los trabajos que tiene que efectuar, el servicio de planificación puede repartir por ta-

56. MEYER, J.: *Op. cit.*, pág. 136.

lles las cargas de actividad y hacer frente *a priori* a los problemas que pueden presentarse: sub o sobreempleo; a la inversa, este conocimiento le permite dar respuesta respecto a los plazos de entrega de los pedidos (ciclo de producción y ciclo comercial). A más largo plazo, aparecen las decisiones de inversión».

En segundo lugar, cuando la empresa fabrica bienes en serie, tales como los bienes de consumo, la demanda de estos productos no se conoce hasta el momento de satisfacerla, aun cuando cabe la posibilidad, mediante las técnicas de previsión adecuadas, de hacer estimaciones aproximadas. En este caso, el ciclo de producción suele ser, a diferencia del anterior, en su conjunto bastante corto. De igual manera, el ciclo comercial debe ser también corto, siendo lo ideal que sea nulo, ya que los clientes no admiten demoras, lo cual implica disponibilidad permanente por parte de la empresa de productos terminados. En base a lo expuesto, se deduce que la variable clave en la programación de la producción de este tipo de bienes es la disponibilidad de productos acabados; en definitiva, una adecuada gestión de existencias de productos terminados que amortigüen la falta de sincronización entre la venta y la producción.

Por último, en empresas cuya actividad es la prestación de servicios, donde se engloban un conjunto muy heterogéneo, tales como transportes, banca, seguros, hostelería, etc., la demanda no se conoce hasta el momento en que se formula explícitamente, aunque, como en el caso anterior, es aconsejable realizar previsiones que reduzcan la incertidumbre. La duración del ciclo de producción es, generalmente, instantáneo, al igual que el ciclo comercial. A diferencia del anterior, no se produce almacenamiento de dichos servicios, por su carácter intangible. Por tanto, este tipo de organizaciones están obligadas a tener medios de producción suficientes (personal y materiales), que en algunos casos se verán infrautilizados como consecuencia de una demanda débil, para cuando la misma alcance los niveles máximos disponer de medios e infraestructura suficiente.

La elaboración del presupuesto o presupuestos del área de producción requiere, además del programa de producción, el conocimiento de los índices técnicos de consumo de factores productivos para la elaboración de los distintos productos, así como de las correspondientes variables económicas, esto es, de los precios de los distintos factores. De aquí surge el concepto de «*estándar*» que, como afirma Álvarez López⁵⁷, «es una medida predeterminada relativa al material a utilizar, la mano de obra a emplear y servicios generales a imputar para la obtención de ciertos bienes o servicios; es, pues, un instrumento que mira al futuro y que el empresario debe implantar, salvo que los productos que obtiene no sean de carác-

57. ÁLVAREZ LÓPEZ, J.: *Contabilidad analítica de explotación* (5.ª edición), Ed. Donostiarra, San Sebastián, 1980, pág. 280.

ter repetitivo y que no se puedan estandarizar; se deben calcular por cada elemento de costo y en cada operación o fase de transformación».

El coste estándar puede definirse como un indicador de medida cuya utilidad es prever en cantidad y valor el consumo estimado de todos y cada uno de los factores productivos necesarios para obtener los bienes y servicios planificados, en función a las condiciones de trabajo consideradas como posibles y deseables. De lo anterior se deduce que el coste estándar tiene dos componentes: la cantidad de factores y el precio de los mismos. En este mismo sentido, Mallo y Merlo⁵⁸ dicen que un coste estándar tiene dos componentes:

1. Un precio estándar, componente basado en medidas tales como unidades monetarias por kilogramo o coste de mano de obra por hora.
2. Una cantidad estándar, componente expresado en términos de medida de *inputs* por unidad de *output*.

Tal como pone de manifiesto Álvarez López⁵⁹, «la utilización racional del estándar implica haber seleccionado previamente el mejor método para la producción que se va a realizar; los estándares son un reflejo de la eficiencia que, de acuerdo con determinadas condiciones o según ciertas hipótesis, se espera alcanzar del equipo y del personal; en este sentido, se considera al coste estándar como auténtico coste del producto».

A veces se distinguen distintos tipos de estándares, tal como apuntan Mallo y Merlo⁶⁰:

- a) «Estándares ideales: Requieren del montante más alto posible de esfuerzo si quieren ser alcanzados. Por consiguiente, ellos representan la eficiencia máxima. Pocas empresas utilizan estándares ideales, aunque estén basados en sólidos resultados de ingeniería, porque: a) producirán significativas variaciones para todos, excepto los muy buenos rendimientos, y b) pueden desanimar al promedio y, por encima del promedio, de los trabajadores en su empeño de tratar de conseguir estos altos estándares.»
- b) «Estándares normales: Son preferidos a los anteriores a causa de que representan objetivos que pueden alcanzarse con un esfuerzo razonable. Son difíciles pero posibles de alcanzar. Una vez los estándares son establecidos de-

58. MALLO, C., y MERLO, J.: *Control de gestión y control presupuestario*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1995, pág. 194.

59. ÁLVAREZ LÓPEZ, I.: *Op. cit.*, pág. 279.

60. MALLO, C., y MERLO, J.: *Ibidem*, págs. 195-196.

berían ser analizados regularmente y revisados cuando se produzcan cambios internos (tales como nuevos métodos de producción) y cambios externos (tales como cambios en las condiciones de compra de materiales). Un cambio en el número de horas directas necesarias para producir un producto es a menudo necesario, a causa de que una empresa y los representantes de los trabajadores llegan a un acuerdo sobre el particular.»

En principio, tal como hemos puesto de manifiesto, el programa de producción sólo muestra cantidades, esto es, el consumo de los distintos factores expresados en unidades físicas. Por diferencia, el presupuesto de costes de producción se calcula como producto de estas cantidades por los costes unitarios predeterminados de cada uno de los tres componentes del coste de la producción: materiales, mano de obra directa y costes indirectos de fabricación, pudiendo diferenciar dentro de este último dos componentes: uno, de naturaleza variable, es decir, que fluctúa en función del nivel de actividad, y otro fijo y, por tanto, independiente del volumen de producción. Lo anterior, supone la aplicación del modelo de costes completo o *full-cost*, aunque cabe la posibilidad de aplicar cualquier otro modelo de costes, en función a las necesidades, características y finalidades perseguidas con la aplicación de los mismos.

En base a lo anterior, vamos a dividir el presupuesto del área de producción en tres diferenciados, en función a los componentes mencionados, cuales son el presupuesto de materiales, de mano de obra directa y de costes indirectos de fabricación.

El primero engloba no solamente las materias primas, sino que, además, se incluyen otros aprovisionamientos, tales como embalajes y materiales auxiliares. Aunque, como indica AECA⁶¹, «las materias auxiliares, que no sirven directamente como elementos a transformar, es decir, no se encuentran físicamente en el producto, son incluidas como un coste indirecto de fabricación; sin embargo, la empresa deberá efectuar las previsiones de necesidades en este tipo de materiales, al igual que lo realiza para las materias primas».

El presupuesto de materiales depende directamente del de producción, por lo que en el caso de las materias primas la determinación del consumo dependerá, por un lado, de la producción prevista y, por otro, de las unidades de materias primas necesarias para la fabricación de un producto. A partir de aquí, lo que realmente le interesa a la unidad económica es la parcelación del programa de producción en subperíodos inferiores al ejercicio económico y, por tanto, el momento en que deberá abastecerse *a priori* y la cantidad necesaria según dicho programa.

61. AECA: *Op. cit.*, pág. 52.

La previsión de precios unitarios vendrá establecida en el presupuesto del área de aprovisionamientos, que analizaremos posteriormente.

Los costes de mano de obra de fabricación pueden ser de dos categorías: directos e indirectos. Los primeros pueden vincularse directamente a los productos y secciones de producción. Los segundos comprenden servicios auxiliares, tales como mantenimiento, supervisión y oficinas, englobándose dentro del presupuesto de costes indirectos de fabricación.

El presupuesto de mano de obra directa está coordinado con el programa de producción. Con todo, a diferencia del presupuesto de materias primas, hay que tener en cuenta que estamos refiriéndonos al factor humano. Por tanto, una vez conocida la mano de obra necesaria para la obtención de una unidad de producto (fijadas, normalmente, por ingenieros en base a estudios de métodos de tiempos), podemos llegar a calcular las horas necesarias estimadas para fabricar lo previsto. Lo anterior nos permitirá establecer con anticipación el tipo y el número de operarios necesarios en cada momento.

Una vez determinado el número de horas de trabajo y de operarios que necesita la unidad económica para poder llevar a cabo la producción prevista, se tendrá que convertir en unidades monetarias, en función a los convenios establecidos entre la empresa y los sindicatos.

Según Álvarez López y otros⁶², el cálculo de los costes indirectos de fabricación es más difícil que el relativo a materias primas o mano de obra directa. La razón fundamental es que éstos últimos varían en mayor o menor proporción, de acuerdo con el volumen de actividad.

Dentro de los costes indirectos de fabricación se incluyen partidas tales como:

- a) Mano de obra indirecta: personal que sólo interviene en tareas accesorias, como por ejemplo limpieza.
- b) Materiales indirectos: se utilizan para ciertas labores de producción (clavos, tornillos, cola, aceite, etc.).
- c) Amortización de la planta y equipo industrial.
- d) Suministros: agua, electricidad, gas.
- e) Alquileres, seguros, impuestos, etc.

62. ÁLVAREZ LÓPEZ, J.; AMAT i SALAS, J.; AMAT i SALAS, O.; BALADA ORTEGA, T. J.; BLANCO IBARRA, F.; CASTELLÓ TALIANI, E.; LIZCANO ÁLVAREZ, J., y RIPOLL FELIÚ, V.: *Contabilidad de gestión avanzada. Planificación, control y experiencias prácticas*, McGraw-Hill, Madrid, 1995, pág. 183.

Los problemas para el control de este tipo de costes son, esencialmente, que se incluye una elevada proporción de costes fijos, que abarcan una suma considerable de costes que se distribuyen por coeficientes y que suelen ser no controlables. Por estas razones, se recomienda emplear la técnica de presupuestos flexibles, es decir, confeccionar presupuestos alternativos que se correspondan con distintos niveles de actividad esperados que, normalmente, estarán alrededor del volumen de producción.

El presupuesto del área de producción no contempla transacciones de cobros y pagos, ya que su actividad es exclusivamente interna, por lo que no afectará al presupuesto de tesorería. Se computarán los consumos previstos de los suministros procedentes de las compras y cargas corrientes de esta naturaleza, más los que provengan de las existencias iniciales del balance retrospectivo. En cuanto a su *output*, una porción será el coste de las ventas, según lo previsto en el presupuesto de ventas, junto con las existencias iniciales de productos terminados del Balance histórico, pasando ambas magnitudes a formar parte de la autofinanciación en el Presupuesto de capital y a la Cuenta de Resultados previsional. El resto, en su caso, productos terminados cuya venta no está prevista, supondrá una inversión final del circulante, por lo que se incluirá en la variación del Fondo de Maniobra primario dentro del Presupuesto de capital y, lógicamente, en el Balance previsional.

2.3. Presupuesto del área de aprovisionamiento

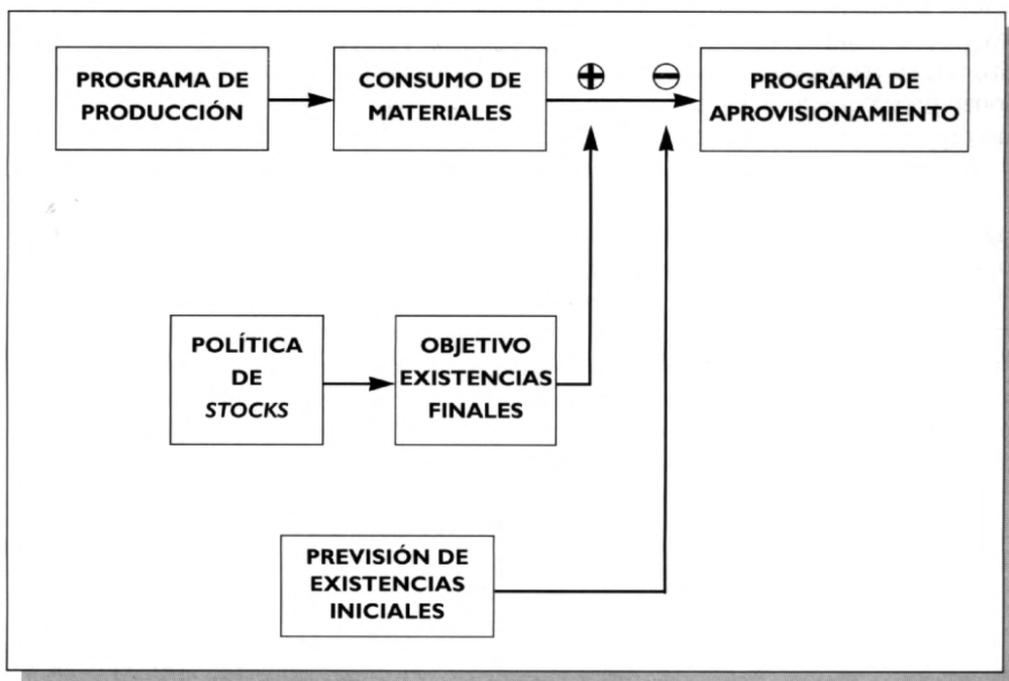
La previsión de compras a efectuar en el período analizado debe incorporar no solamente las necesidades del ejercicio, sino que, además, se tiene que incluir la variación de existencias de materiales según lo establecido en la política del circulante del Presupuesto de capital. En este sentido, Margerin⁶³ manifiesta que «lo mismo que para pasar del programa de ventas al programa de producción ha sido necesario definir e integrar la política de *stocks* de productos terminados, para pasar del programa de producción al de aprovisionamientos es conveniente fijar previamente una política de existencias de materias primas y prever el *stock* de partida». Por tanto, gráficamente podemos representar el proceso de elaboración del programa de compras, tal como se refleja en la figura n.º 10.

Para una adecuada programación de las existencias se deben tener en cuenta dos aspectos contrapuestos:

1. Debe existir un volumen suficiente de materiales para evitar el riesgo de rupturas en el proceso productivo, con la consiguiente repercusión en la producción que, además, puede provocar una posible pérdida de clientes.

63. MARGERIN, J.: *Op. cit.*, pág. 85.

Figura n.º 10



2. En contraposición de lo anterior, las existencias de materiales deben reducirse lo máximo posible, de tal manera que se eliminen los gastos innecesarios por mantener un almacén sobredimensionado. Así, surgen los sistemas de gestión de *stocks* basados, fundamentalmente, en el mantenimiento de niveles de existencias mínimos y estrictamente necesarios, tales como el JIT (justo a tiempo) o MRP (planificación de las necesidades de materiales).

Una vez conocida la cantidad que hay que adquirir, establecida en el programa de aprovisionamiento, habrá que cuantificarla en unidades monetarias, dando lugar al presupuesto de dicha área. La previsión del precio unitario presenta menos dificultades que la de los consumos, si bien es mucho más estimativa. Mientras que los consumos dependen esencialmente de las condiciones técnicas de producción y pueden medirse con precisión, los precios son función del mercado y no pueden ser objeto más que de estimaciones.

Si el mercado es estable, estas estimaciones serán satisfactorias y se podrán valorar los *stocks* de materiales con relativa facilidad. Si, por el contrario, se trata de materiales que tienen importantes fluctuaciones de cotización, los precios previsionales no ofrecen las mismas ventajas.

El precio estándar depende de la cantidad y calidad de los materiales a adquirir y de la política de compras y pagos que tenga previsto implantar la unidad económica. Si los precios son constantes, podemos utilizar como tipo medio el precio de los últimos meses; si la tendencia es creciente se puede utilizar técnicas de previsión cuantitativas como las series temporales.

Como hemos indicado, las compras y cargas consumidas formarán parte del presupuesto de producción, reflejándose en la determinación de la autofinanciación y en la cuenta de resultados previsional. El resto de las compras y cargas no consumidas, si las hubiera, pasarán a engrosar las existencias que se reflejarán en la variación del Fondo de Maniobra primario en el Presupuesto de capital e igualmente en el Balance previsional. Por otro lado, los gastos se convertirán en pagos en función de la política del circulante establecida en el Presupuesto de capital, incidiendo en el Presupuesto de tesorería, mientras que el resto no satisfecho en efectivo representa los créditos de provisión obtenidos que, por este motivo, formarán parte de la Variación del Fondo de Maniobra primario en el Presupuesto de capital y del Balance previsional.

2.4. Presupuesto de costes discrecionales

Dentro de este presupuesto englobaremos, tal como indican Mallo y Merlo⁶⁴, «aquellos departamentos que producen *output* no medibles en términos financieros y para aquellos otros donde no existe una fuerte relación entre los recursos consumidos (*inputs*) y los resultados obtenidos (*outputs*)». Por tanto, como señala Gervais⁶⁵, incluiremos dentro de este presupuesto todos aquellos gastos relacionados con servicios, tales como:

I. Administración general y estructura:

- Servicios de dirección general.
- Servicios financieros.
- Servicios contables.
- Servicios informáticos.
- Servicios jurídicos.
- Gestión de recursos humanos.
- Servicios de planificación y control de gestión.

64. MALLO, C. y MERLO, J.: *Op. cit.*, pág. 239.

65. GERVAIS, M.: *Op. cit.*, pág. 341.

2. Publicidad y promoción de ventas.

3. Investigación y desarrollo.

La presupuestación del primer grupo de gastos se realiza de acuerdo con juicios de la dirección, teniendo en cuenta la experiencia de la empresa respecto a la actividad.

En relación al presupuesto de publicidad, tradicionalmente, se ha determinado como un porcentaje de los beneficios o de la cifra de ventas, lo cual es bastante simplista, ya que el hecho de incrementar la publicidad no implica, necesariamente, un incremento de las ventas en la misma proporción, es decir, que existen multitud de variables que afectan a la variación de la cifra de ventas. En este sentido, Martín Armario⁶⁶ afirma que «salvo raras excepciones, la publicidad no es el único elemento que influye o que determina la cifra de ventas de una empresa, pues existen otros muchos factores que contribuyen a generarla y explicarla. En realidad, son muchos los elementos que hay que tener en cuenta a la hora de determinar el montante óptimo del presupuesto publicitario». Por tanto, podemos citar a modo de ejemplo otras variables, tales como precio, distribución, competencia, etc., que pueden afectar a las ventas de la unidad económica.

Aunque en la práctica la forma de determinar el presupuesto de publicidad sea en función a las ventas o los beneficios, existen modelos⁶⁷ más realistas que intentan de una manera más coherente determinar la cantidad a presupuestar.

Con respecto al presupuesto de gastos de investigación y desarrollo podemos hacer extensible lo analizado para el presupuesto de publicidad.

66. MARTÍN ARMARIO, E.: *La gestión publicitaria*, Ed. Pirámide, Madrid, 1980, pág. 102.

67. Para un estudio exhaustivo y detallado de estos modelos se recomienda al lector obras como Martín Armario, E.: *La gestión publicitaria*, Ed. Pirámide, Madrid, 1980, o Pulido San Román, A.: «Determinación del presupuesto de publicidad», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing*, vol. 2, 1976.

CAPÍTULO III

LOS ESTADOS CONTABLES PREVISIONALES

Los estados contables previsionales surgen de agregar los datos contenidos en los presupuestos analizados anteriormente, lo cual nos da una visión de conjunto de los objetivos que pretende alcanzar la unidad económica para el período previsto, ya que hasta ahora no era posible emitir un juicio global sobre los distintos objetivos establecidos por la empresa, analizando si son coherentes entre sí. Del mismo modo se manifiesta Cea García⁶⁸ al decir que «los estados financieros previsionales son por lo pronto un medio para contrastar la congruencia de todo el proceso integral de presupuestación de la empresa. Sin embargo, no es ésta la principal finalidad perseguida mediante la confección de la Cuenta de Resultados y Balance prospectivo o previsional, sino que la utilización de estos instrumentos contables representa una guía magnífica para poder emitir un juicio global acerca de los objetivos perseguidos por la empresa señalados en cada uno de los presupuestos parciales; las metas indicadas en cada parcela individual adolecen de falta de coordinación, por lo que es preciso crear un núcleo central que ensamble las partes dispersas y que dé pie a la formulación de una opinión de conjunto sobre la totalidad de las previsiones diseñadas».

Analizaremos el proceso de elaboración de los estados contables previsionales que hemos considerado más oportunos, entre los que se encuentran el Presupuesto de tesorería, la Cuenta de Resultados previsional y el Balance previsional. Pero, como pusimos de manifiesto, cabe la posibilidad de elaborar cualquier estado contable previsional, como por ejemplo el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, el Estado de Valor Añadido, etc., con los datos contenidos en los presupuestos examinados en los epígrafes anteriores.

No hemos de olvidar que la planificación lleva implícito el control; en sus vertientes de control presupuestario, contrastación previsiones-realizaciones; control estratégico, con el objetivo de asegurar la pertinencia de la finalidad de la empresa

68. CEA GARCÍA, J. L.: *Op. cit.*, pág. 454.

en el largo plazo; y control de gestión o control de eficacia-cumplimiento de los objetivos, al intentar asegurar que los factores clave del éxito de la empresa se dirijan en el sentido requerido por la estrategia.

Si admitimos como objetivo fundamental de toda organización una adecuada interrelación entre sus equilibrios económico y financiero, parece lógico que la estructura y contenido de los distintos presupuestos y estados contables previsionales se ajusten a la clasificación que se adopte para el análisis de los estados contables convencionales, ya que ello necesariamente facilitará la obtención de conclusiones y la adopción de las medidas oportunas.

El plantearse la cuestión del grado en que unos determinados objetivos han sido alcanzados, sólo tiene sentido en la medida en que éstos hayan sido establecidos previamente en términos previsionales. Si además se consigue que su presentación se ajuste a los modelos funcionales sobre los que habitualmente se analiza la información, se facilitarán las tareas de control implícitas a toda gestión empresarial. Por tanto, vamos a analizar qué criterios de clasificación se pueden emplear en la elaboración de los estados contables retrospectivos según los objetivos perseguidos.

I. El Presupuesto de tesorería

La consideración del Presupuesto de tesorería como un estado contable, en nuestra opinión, radica en que en el mismo no se llevan a cabo estimaciones *ad hoc*, a diferencia de los presupuestos analizados hasta ahora, ya que los datos que figuran en dicho documento surgen de los presupuestos analizados en epígrafes anteriores.

El estado de flujos de tesorería retrospectivo informa sobre la evolución del efectivo en el pasado, pero también servirá para determinar cuál va a ser la evolución futura del mismo en la empresa. En este mismo sentido se manifiestan Jaedicke y Sprouse⁶⁹ al indicar que «el cambio histórico de efectivo se ocupa de explicar los cambios históricos en el saldo de efectivo, la presupuestación de efectivo se ocupa de pronosticar los cambios en el saldo de efectivo. En la medida en que el pasado es útil para predecir el futuro, los estados de cambio histórico de efectivo serán útiles para preparar presupuestos de efectivo».

El concepto de tesorería puede parecer claro y objetivo, pero como pone de manifiesto Román Martínez⁷⁰, se pueden considerar tres posturas en torno a qué

69. JAEDICKE, R., y SPROUSE, R.: *Corrientes contables: ingresos, fondos y efectivo*, Ed. X, México, 1973, pág. 133.

70. ROMÁN MARTÍNEZ, M. I.: *La normalización en análisis contable (Estudio de las principales discrepancias doctrinales)*, Tesis Doctoral, Granada, 1995.

partidas componen la tesorería. La primera hace referencia al dinero en efectivo poseído por la empresa, incluyendo las cuentas de caja y bancos. Es la postura mayoritariamente seguida por los autores españoles y que nosotros adoptamos.

La segunda se contiene en el SFAS n.º 95⁷¹ y se refiere al efectivo y partidas equivalentes, tales como las inversiones financieras temporales. El IASC, en la revisión de la Norma Internacional de Contabilidad n.º 7⁷², considera como componentes de la tesorería tanto la caja como los depósitos a la vista. «Los otros medios líquidos equivalentes son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en cantidades de tesorería, estando sujetos a un riesgo despreciable de cambio en su valor.» Por tanto, una inversión así será equivalente a tesorería cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo a tres meses o menos desde la fecha de adquisición.

La tercera postura viene recogida en la planificación francesa, y contempla los pasivos derivados de la insuficiencia de tesorería para el proceso productivo. Como recoge Caraballo⁷³, «la tesorería, en un plano conceptual amplio, podría definirse como la diferencia entre los activos y pasivos cuya liquidez y exigibilidad respectivamente son inmediatas. De esta forma entendemos que a los elementos que en el Plan Contable se definen como tesorería (caja y bancos) habría que añadirles todos aquellos elementos patrimoniales en los que se concreten los excedentes transitorios de liquidez que genera la empresa (inversiones financieras temporales en capital, valores de renta fija a corto plazo, créditos a corto plazo....), y restarle todas aquellas deudas bancarias cuyo origen ha sido cubrir transitorios “baches de liquidez”». Dentro de esta postura podemos destacar, por su reciente publicación, AECA⁷⁴, que entiende por fondos líquidos «tanto la tesorería en sí, como otras inversiones y formas de financiación que sean capaces de transformarse en medios de pago líquidos en un plazo relativamente breve de tiempo, a los que se denominan como “otros medios líquidos equivalentes”».

Los objetivos fundamentales que la empresa persigue al elaborar el Presupuesto de tesorería los podemos agrupar en dos:

1. Determinar las necesidades óptimas de liquidez, evitando de esta manera los superávit o déficit de tesorería.
2. Ver la coherencia del conjunto de presupuestos.

71. FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (FABS): SFAS n.º 95, «*Statement of Cash Flow*», 1987.

72. INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC): Norma Internacional de Contabilidad n.º 7, «*El estado de flujos de tesorería*», 1992.

73. CARABALLO, T.: «Del Cuadro de Financiación de Análisis de la Variación del Capital Circulante al Cuadro de Financiación del Análisis de la Variación de Tesorería», *III Seminario de Análisis de Estados Económico-Financieros*, Alicante, 1992, pág. 6.

74. AECA. Propuesta de Documento número 20 de la serie Principios Contables, «*El estado de flujos de tesorería*», 1996, pág. 21.

Si nos centramos en el primero, como dicen Mañosa, Medina y Orpi⁷⁵, «el presupuesto de tesorería refleja la influencia en la liquidez de las diferentes actividades que se prevé realice la empresa y, en particular, de la influencia de la política de inversiones y financiación. Su confección permite conocer con anticipación el excedente o superávit que se producirá». Por tanto, ante la existencia de un superávit se podrá estudiar con tiempo suficiente dónde se puede invertir dicho excedente, consiguiendo un incremento adicional de la rentabilidad. Obviamente, mantener ocioso este excedente implica incurrir en un determinado coste de oportunidad. En este sentido, la empresa debe plantearse la disyuntiva entre el incremento de la rentabilidad, mediante la colocación adecuada del superávit, o la seguridad, manteniendo un alto saldo de disponible. De igual manera, Cea García⁷⁶ dice que «la liquidez de la tesorería no debe ser más holgada que la que demande el cumplimiento estricto de las previsiones efectuadas en los presupuestos de la explotación, puesto que el dinero ocioso significa un desaprovechamiento de oportunidades de rentabilidad, con lo cual la situación demasiado desahogada de tesorería representa un empleo ineficaz de los recursos de la empresa. En consecuencia, las empresas se ven continuamente obligadas a buscar empleo para los sobrantes ocasionales o transitorios de tesorería que se puedan producir, invirtiendo a corto plazo estos excedentes en activos rentables y altamente líquidos».

En el caso de que en el Presupuesto de tesorería se detecte un déficit, la empresa podrá, de forma anticipada, analizar cuál es la fuente de financiación más idónea y que implique un menor coste en función de una serie de restricciones, tales como la capacidad de devolución de la unidad económica, el mercado financiero, etc.

En relación al segundo objetivo, como pusimos de manifiesto, el Presupuesto de tesorería no es un presupuesto autónomo, ya que los datos que figuran en éste surgen de modificar el criterio de elaboración de la información contenida en los presupuestos estudiados anteriormente; es decir, en ellos la misma viene expresada en términos de ingresos y gastos, mientras que en el Presupuesto de tesorería se refleja en cobros y pagos. En este sentido, Conso⁷⁷ opina que «las previsiones agrupadas bajo el título de “Presupuesto de tesorería” no constituye un presupuesto autónomo sino que suponen, en cierto modo, el reflejo de todos los demás ya que sus diversos componentes se deducen de ellos. Cabe asimismo destacar que los elementos necesarios para su elaboración provienen del conjunto de presupuestos de explotación, del presupuesto de equipamiento y del presupuesto de operaciones financieras».

75. MANOSA, A.; MEDINA, M., y ORPI, D.: *Manual para la Confección de Presupuestos de Tesorería*, Ediciones 2000, Barcelona, 1992, pág. 12.

76. CEA GARCÍA, J. L.: *Op. cit.*, pág. 444.

77. CONSO, P.: *Op. cit.*, pág. 347.

Por tanto, podemos afirmar que el Presupuesto de tesorería constituye el primer test de coherencia de los presupuestos de los cuales surge, ya que en éste convergen todas las previsiones, tanto a largo como a corto, realizadas por la empresa. Por consiguiente, dicho presupuesto juega un papel esencial en la gestión presupuestaria, por lo que un desequilibrio del mismo sancionará la viabilidad del plan definido por la empresa. Lo anterior da lugar a la revisión del Presupuesto de capital y los operativos, lo que implica analizar la estrategia de capital y la política del circulante, las cuales constituyen la base sobre la que se fundamenta todo el proceso presupuestario.

Además de los objetivos señalados, Beehler⁷⁸ indica los siguientes:

- a) Proporcionar fondos para las necesidades de las transacciones, sobre una base diaria.
- b) Aprovecharse de las oportunidades, surgidas por la subida de los tipos de interés, invirtiendo los excedentes netos para generar ingresos a la compañía.
- c) Proporcionar una liquidez adecuada para el crecimiento de la compañía, especialmente en momentos de restricciones del crédito.
- d) Proporcionar un incremento del control en las relaciones bancarias y reducir costes a través de la centralización.
- e) Proporcionar una adecuada compensación bancaria.
- f) Incrementar las fuentes de información y la concentración en la compañía.

El aspecto formal de Presupuesto de tesorería es el que aparece a cuadro n.º 5, en el que por filas se detallan los conceptos, mientras que horizontalmente, y por períodos, desglosamos los importes.

La determinación del saldo inicial de tesorería para el primer subperíodo no presenta dificultad alguna, ya que es un dato procedente del balance retrospectivo, para los siguientes subperíodos será la tesorería prevista en el inmediatamente anterior, información reflejada en la rúbrica que hemos denominado, en el modelo propuesto, como tesorería del período.

El grado de exactitud del presupuesto de tesorería, normalmente, depende de la bondad de la previsión de ventas, al igual que el resto de los presupuestos de los cuales surge. Así, Pérez y Vela⁷⁹ señalan que «el punto crítico de la exactitud del presupuesto de caja suele residir en la estimación de las ventas futuras. Esta esti-

78. BEEHLER, P. J.: «Cash Budgeting» en SWEENEY, H. W. A. and RECHILIN, R.: *Handbook of Budgeting*. Ronald Press Publication, John Wiley & Son, New York, 1981, págs. 427-428.

79. PÉREZ CARBALLO, A.; PÉREZ CARBALLO, J., y VELA SASTRE, E.: *Principios de gestión financiera de la empresa*, Alianza Universidad Textos, Madrid, 1986, pág. 277.

Cuadro n.º 5

PRESUPUESTO DE TESORERÍA									
CONCEPTO		PERÍODO							
		PREVISIÓN PERÍODO I				REALIZACIÓN PERÍODO I			
		E	F	...	D	E	F	...	D
1	SALDO INICIAL DE TESORERÍA								
FLUJOS DE TESORERÍA POR OPERACIONES CORRIENTES									
2	COBROS: Ventas al contado Cobros de clientes Cobros al Estado (subvenciones de la explotación, desgravaciones fiscales, etc.)								
3	PAGOS: Compras al contado Pagos a proveedores Pagos al personal Efectos impagados Impuesto sobre Sociedades y otros tributos								
4	TESORERÍA DE LA EXPLOTACIÓN = 2 - 3								
5	COBROS: Cobros por ingresos financieros Cobros por ingresos ajenos a la explotación								
6	PAGOS: Pagos por gastos financieros comprometidos Pagos por gastos ajenos a la explotación								
7	TESORERÍA AJENA A LA EXPLOTACIÓN = 5 - 6								
8	TESORERÍA PROCEDENTE DE LAS OPERACIONES = 4 + 7								
FLUJOS DE TESORERÍA POR OPERACIONES DE CAPITAL									
9	COBROS: Cobros por ingresos extraordinarios Préstamos a largo plazo Empréstitos Ampliaciones de capital Subvenciones de capital								
10	PAGOS: Pagos por gastos extraordinarios Reembolsos de préstamos y empréstitos Pagos por dividendos Pagos por compras de inmovilizado técnico								
11	TESORERÍA POR OPERACIONES DE CAPITAL = 9 - 10								
12	TESORERÍA DEL PERÍODO = 1 + 8 + 11								
13	TESORERÍA OBJETIVO								
14	TESORERÍA ACUMULADA (Superávit) = 12 - 13								
15	FINANCIACIÓN REQUERIDA (Déficit) = 12 - 13 Recursos financieros necesarios: Préstamos bancarios Otras fuentes de financiación								
PRESUPUESTO DE COSTES FINANCIEROS: Intereses comprometidos Surgidos del déficit de tesorería									

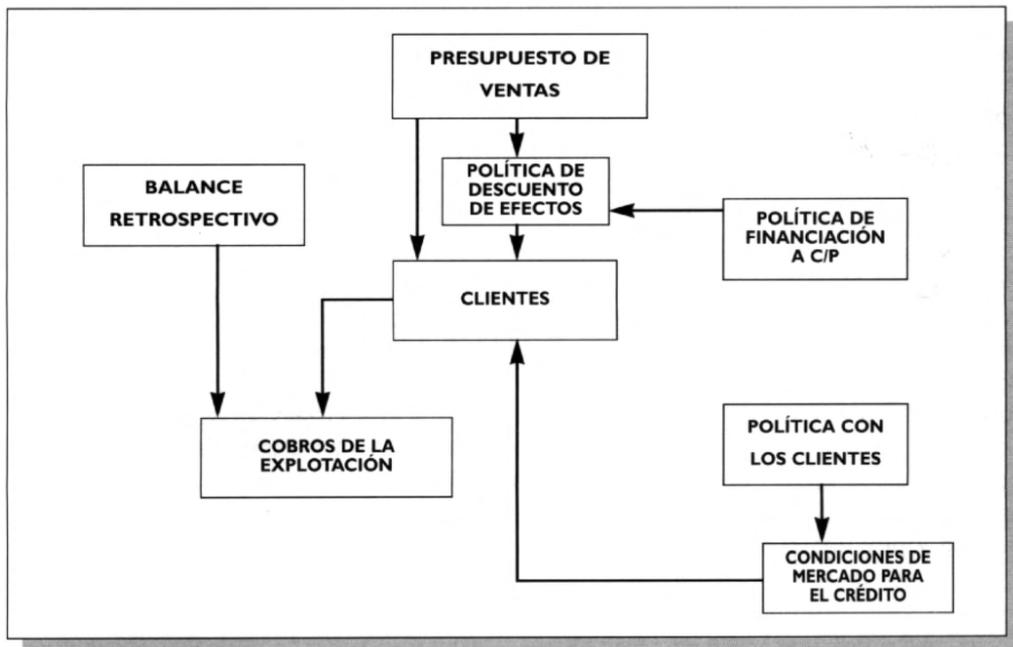
mación, lógicamente ya existe en la empresa, es decir, no calculada *ad hoc* para la elaboración del presupuesto de caja, suele estar basada en análisis internos, externos o una mezcla de ambos».

La tesorería procedente de las operaciones es una partida fundamental en el Presupuesto de tesorería, no por su cuantía, ya que el importe de los flujos de efectivo procedentes de las operaciones de capital puede superarlo, sino por la importancia que tiene en el análisis de la solvencia prevista.

Nos centramos en los cobros por ventas, ya que el resto de las partidas que componen los cobros por operaciones corrientes no presentan dificultad en su previsión. La estimación de los mismos se lleva a cabo en función de los ingresos previstos, de las condiciones de crédito ofrecidas a los clientes y de la política que la unidad económica practica respecto del descuento de efectos. Lo anterior, gráficamente, sería como aparece en la figura n.º 11.

Pero, para estimar los cobros por ventas, como señala Conso⁸⁰, hay que diferenciar si la empresa trabaja sobre pedido o si lo hace a partir de un stock. En el

Figura n.º 11



80. CONSO, P.: *Op. cit.*, pág. 352.

primer caso, la previsión de cobro no presenta ningún problema, ya que, normalmente, la venta viene acompañada de un contrato donde se establece las condiciones de cobro en función del escalonamiento de los trabajos realizados y de su duración. Por tanto, podrá establecerse el cobro según los términos del contrato y de los planes de fabricación.

En el segundo caso, según Meyer⁸¹, «la empresa trabaja para un mercado desconocido, aunque previsiblemente, el crédito se interpone entre las ventas y los cobros. Es poco corriente que una empresa pueda imponer a sus clientes reglas uniformes de pago y mucho más raro todavía que éstos las respeten». Sin embargo, como consecuencia de que, en general, existe un alto grado de correlación entre los ingresos y los cobros, la previsión de éstos últimos puede basarse en datos históricos para obtener una tendencia del comportamiento de los mismos. Lo anterior no será válido para situaciones en las que se modifique de forma sensible la coyuntura económica, la estructura de ventas, la cuota de mercado, etc., en cuyo caso resulta aconsejable la utilización de técnicas de previsión prospectivas.

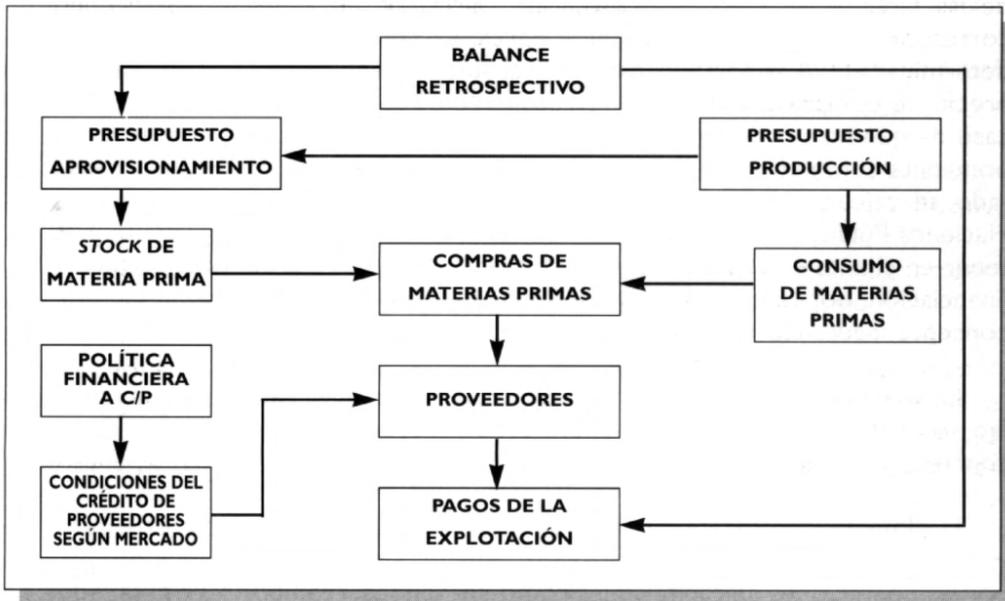
Los pagos por compras de materias primas o cualquier otro aprovisionamiento —datos procedentes del presupuesto de aprovisionamiento— presenta una problemática de características similares a las analizadas para los cobros por ventas. En este sentido, como muestra la figura n.º 12, parte de los flujos de salida de efectivo están ya determinados en el balance de situación histórico, tales como compras comprometidas, proveedores, efectos a pagar, etc. El resto de los pagos por este concepto estarán en función de las compras previstas y de la política de pagos establecida para el período presupuestario.

Los pagos de personal es otra de las partidas fundamentales dentro de los flujos de tesorería por operaciones corrientes. Al estimarla, aunque no presenta dificultad alguna, habrá que tener en cuenta, como dice Garbutt⁸², que la cuenta que representa la adquisición del servicio, sueldos y salarios, no coincide con los pagos por este concepto, ya que en la misma se incluyen las cargas de la seguridad social, retenciones a cuenta del Impuesto sobre las Personas Físicas y pagas extraordinarias, cuyo pago se realiza en fechas distintas; por tanto, habrá que disminuir del total de los salarios dichas partidas. Éstas últimas recogen obligaciones de pago, englobadas en el pasivo circulante primario, que se harán efectivas en una fecha determinada y por una cuantía concreta.

81. MEYER, J.: *Op. cit.*, pág. 244.

82. GARBUTT, D.: *How to budget and control cash*, Publishing Company Ltd., Aldershot, England, 1985, pág. 57.

Figura n.º 12



Los flujos de salida de efectivo por el resto de los costes de fabricación y generales no presentan gran dificultad, ya que como señalan Gutiérrez y Martín⁸³, al «presupuestar los flujos de salida de efectivo por costes de fabricación y por costes generales, debemos de considerar que los pagos por estos costes suelen ser muy estables y fáciles de predecir. Por tanto, basándonos en la experiencia del pasado y a partir de los presupuestos elementales, podemos presupuestar los flujos de salida de efectivo por estos conceptos, teniendo en cuenta que deberían eliminarse aquellas partidas que no suponen salida de efectivo y que se han incluido en los respectivos presupuestos elementales, como es el caso de la depreciación de los activos fijos».

En relación a los pagos por impuestos nos vamos a detener en la incidencia que el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) ejerce sobre el presupuesto de tesorería, ya que el resto no plantean dificultad alguna, ni su estimación cuantitativa ni la fecha en la que se tienen que hacer efectivos. En el caso del IVA su repercusión es doble. Por un lado, se calcula la facturación que se espera generar —dato contenido en el presupuesto de ventas— en el trimestre y, por aplicación del tipo de gra-

83. GUTIÉRREZ DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J.: «El proceso de elaboración de los documentos de síntesis», en *Cuestiones Actuales de Contabilidad de Costes*, McGraw-Hill, ACODI, Madrid, 1993, pág. 352.

vamen obtendremos la cuota a repercutir. Por otro lado, se determina el importe de las facturas recibidas —información contenida en el presupuesto operativo correspondiente— a las cuales se le aplica, igualmente, el tipo de gravamen para determinar el IVA soportado. Éste último, aunque generalmente no forma parte del precio de compra y, por tanto, es recuperable repercutiéndolo en la venta, en el caso de que no sea deducible estará reflejado en el presupuesto operativo correspondiente como un gasto más. Por la diferencia entre el IVA repercutivo y el soportado se calculará la cuantía que habrá que pagar, cobrar o compensar con la Hacienda Pública en el periodo, normalmente trimestral, fijado legalmente. Hay que tener en cuenta que este impuesto también incide en las actividades de inversión y financiación, por lo que habrá que estimar los cobros o pagos que surjan por este concepto, figurando en la tesorería por operaciones de capital.

La salida de efectivo por el Impuesto sobre Sociedades representa un porcentaje fijo sobre el beneficio presupuestado, dato reflejado en el Presupuesto de capital, concretamente en el cuadro de la autofinanciación, analizado en epígrafes anteriores.

Finalmente, además de los flujos de tesorería por operaciones corrientes motivadas por los Presupuestos operativos, deben considerarse los flujos ocasionados por las operaciones de capital, tales como dividendos, reembolso de préstamos, los provenientes de los proyectos de inversión, etc., información contenida en el Presupuesto de capital.

Los pagos por dividendos dependerá de la política de dividendos que tenga establecida la unidad económica, contenida en el política del circulante del Presupuesto de capital. Como afirman Gutiérrez y Martín⁸⁴, normalmente «los dividendos se pagan en fechas determinadas y su determinación suele ser fija: un porcentaje sobre el capital o una fracción de los beneficios obtenidos».

Si comparamos la tesorería del periodo —suma del saldo inicial, la tesorería por operaciones corrientes y la tesorería por operaciones de capital— con la tesorería objetivo —dato reflejado en el Presupuesto de capital—, obtendrá el superávit o déficit que la empresa tendrá en el intervalo temporal considerado. La cuantía de este superávit o déficit ha de coincidir con el obtenido en el Presupuesto de capital, en caso contrario existirán errores aritméticos.

El presupuesto de costes financieros, aunque en el modelo propuesto aparece dentro del presupuesto de tesorería, no forma parte del mismo, ya que no está preparado sobre una base de efectivo, sino que se elabora sobre una base económico-contable, aplicando el principio del devengo. Su inclusión dentro de dicho presu-

84. GUTIÉRREZ DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J.: *Op. cit.*, pág. 357.

puesto se justifica al existir un déficit de tesorería, en cuyo caso los costes financieros estimados en función a las fuentes de financiación previstas en el presupuesto parcial de financiación, reflejados en la partida intereses comprometidos, se verán alterados al tener que acudir a nuevas fuentes de financiación para cubrir dichos déficit, lo cual originará nuevos costes financieros, figurando éstos en el modelo bajo el epígrafe de «costes financieros surgidos del déficit de tesorería».

El plazo que debe cubrir el Presupuesto de tesorería, desde un punto de vista lógico, es el mismo que el del resto de los Presupuestos operativos, habitualmente un año dividido en periodos mensuales. De esta manera nos permitirá conectar la información obtenida en aquél con éstos, pudiendo elaborar el resto de los documentos previsionales de síntesis.

No obstante, hay que tener en cuenta que el comportamiento de los flujos de efectivo son muy sensibles ante cualquier modificación en los presupuestos elementales. Es por ello que el plazo del Presupuesto de tesorería debe ser inferior. En este sentido, las cifras totales de efectivo deben desglosarse por meses e incluso por días, con el fin de conocer los desajustes que pueden producirse en una unidad temporal de más fácil manejo que el año natural. Así, Welsch, Hilton y Gordon⁸⁵ diferencian tres horizontes temporales para el Presupuesto de tesorería, siendo éstos:

1. Horizonte de efectivo a largo plazo, que debe ser congruente con las dimensiones temporales del plan estratégico. La planificación de los flujos de caja a largo plazo se enfoca sobre las entradas y salidas de efectivo relevantes.
2. Horizonte de efectivo a corto plazo, que debe ser congruente con el intervalo temporal que abarca el plan táctico y, por tanto, con los Presupuestos operativos.
3. Horizonte de efectivo inmediato, que emplean muchas empresas en la práctica, utilizándose principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entrada y salida de caja, a menudo sobre una base diaria. Su objetivo primordial es evitar los posibles déficit o superávit de tesorería.

En este sentido, la NAA⁸⁶ señala que «aquellas empresas cuya situación habitual de tesorería puede calificarse de desahogada utilizan previsiones a corto plazo para facilitar a los administradores el estudio de la coyuntura por la que atraviesan los recursos a su cargo, así como para ayudarles en la selección de inversiones. Para estos fines se

85. WELSCH, G. A.; HILTON, R. W., y GORDON, P. N.: *Budgeting profit planning and control*, Printice-Hall, 1988, págs. 434-435.

86. NATIONAL ACCOUNTING ASSOCIATION (NAA): *Research Report, Flujo de caja y el control de la dirección*, Ibérico Europea, Madrid, 1975, pág. 33.

consideran adecuados los presupuestos mensuales o trimestrales. Como contrapartida, aquellas otras empresas que deben administrar cuidadosamente sus recursos si desean hacer frente a sus obligaciones y mantener su nivel normal de explotación, necesitan complementar los presupuestos mensuales con otros semanales o diarios».

«Las previsiones referidas a períodos mayores de un año se utilizan, normalmente, para determinar los efectos que un programa de expansión y modernización puede tener respecto de la tesorería de la empresa. Tales proyecciones, a largo plazo, ponen de manifiesto el volumen total de fondos que la empresa habrá de generar por sus propios medios, y los límites a partir de los cuales dichos recursos habrán de ser complementados por fuentes de carácter externo.»

Ningún proceso de planificación y presupuestación está exento de cierto margen de error; en cuyo caso, nunca puede considerarse a éste como definitivo. Por tanto, siempre estará sujeto a revisión, ya que informaciones actualizadas acerca de los futuros escenarios pueden cambiar la visión del mismo.

Como pusimos de manifiesto, distinguíamos dos tipos de control, el control *a priori* y el *a posteriori*.

El **control *a priori*** se ejerce sobre el desarrollo de los planes; constituidos éstos por las distintas políticas, reglas y procedimientos. Se trata, por tanto, de que el sistema de planificación siga las normas establecidas por la dirección.

Centrándonos en el Presupuesto de tesorería, tal como indica Contreras Mora⁸⁷, este control deriva en la toma de acciones correctoras ante la falta de equilibrio en dicho presupuesto. Las condiciones para conseguir el equilibrio indicado anteriormente son dos:

- a) Condición necesaria: para que exista equilibrio, el saldo de tesorería obtenido en el presupuesto ha de ser positivo.
- b) Condición suficiente: además de la anterior, el saldo debe de coincidir con la tesorería objetivo, evitando de esta manera un perfil con altibajos en el período presupuestario que implique superávits cuantiosos.

En caso de no cumplirse las condiciones detalladas anteriormente, habrá que tomar las medidas correctoras oportunas.

Si no se cumple la primera condición, es decir, que existe un saldo negativo de tesorería, o lo que es lo mismo, un déficit, tendremos que analizar todo el proce-

87. CONTRERAS MORA, J. I.: *La planificación financiera a corto plazo*, Tesis Doctoral, Sevilla, 1989, pág. 116.

so presupuestario y determinar si es o no correcto. En el primer caso, es decir, si es correcto, habrá que buscar la financiación más adecuada; en el segundo caso, tendremos que revisar desde el principio del proceso de planificación.

Si nos centramos en la segunda condición, al igual que en la anterior, tendremos que revisar si el proceso de planificación y presupuestación ha sido correcto; en caso afirmativo, tendremos que invertir esa tesorería ociosa en la opción en la que obtengamos una mayor rentabilidad; en caso negativo, tendremos que revisar desde el principio todo el proceso de planificación.

El **control a posteriori** trata de realizar la comparación entre la realidad y lo previsto, detectando las posibles desviaciones y tomando las acciones correctoras oportunas.

Los objetivos que se persiguen con este control son:

- a) Poner de manifiesto factores que no se habían tenido en cuenta en la fase de planificación y presupuestación, tales como un ritmo de cobros inferiores a lo previsto. Estos factores pueden indicar la conveniencia, tanto de emprender acciones correctoras, como de revisar los presupuestos para futuros períodos. Hay que tener en cuenta que las diferencias observadas entre previsiones y realizaciones tienen un efecto acumulativo; es decir, afectarán a las estimaciones realizadas para los períodos posteriores.
- b) Proporcionar medios para valorar las técnicas presupuestarias y mejorarlas en futuras aplicaciones.

El control en el presupuesto de tesorería, a diferencia de otros estados contables previsionales, hay que realizarlo de forma permanente o para períodos muy cortos.

2. La Cuenta de Resultados previsional

Como hemos puesto de manifiesto en epígrafes anteriores, esta fase de la gestión previsional es relativamente fácil, ya que consiste en agregar información contenida en los Presupuestos operativos, de capital y de tesorería. Lo cual, en términos de Dupuy y Rolland⁸⁸, «esta fase del trabajo es relativamente fácil; puede parecer redundante, pues está preparada durante las etapas anteriores del proceso presupuestario».

88. DUPUY, Y., y ROLLAND, G.: *Manuel de Contrôle de Gestion*, Dunod, París, 1991, pág. 212.

La Cuenta de Resultados previsional que se obtiene coincide con la elaborada en Contabilidad Financiera; la única diferencia es que ésta se realiza con información retrospectiva y aquélla con información proyectada al futuro, considerado como posible y deseable. Efectivamente, como señalan Horngren y Foster ⁸⁹, «el presupuesto maestro básicamente no es otra cosa más que la preparación de los estados financieros ya conocidos. La diferencia principal se centra en que se trabaja con información futura esperada en lugar de hacerlo con información histórica».

La justificación fundamental para la elaboración de este estado previsional se centra en la medición de la eficiencia de la gestión que la unidad económica espera alcanzar para el período presupuestario. Como dice el profesor Carrasco ⁹⁰, el resultado «sirve, fundamentalmente, para el control de la explotación y para conocer la marcha próspera o adversa de la actividad económica».

Además, con la determinación del resultado previsional podremos medir la rentabilidad, tanto de los accionistas como de los activos y pasivos; objetivos fundamentales para toda empresa. En este sentido, Gutiérrez y Martín ⁹¹ indican que «desde el punto de vista de la rentabilidad, el presupuesto de resultados constituye la consecuencia, y en cierto modo la condición, de todos los presupuestos elementales elaborados previamente, ya sean éstos de actividades de explotación o de proyectos. Este presupuesto cuantifica la rentabilidad que se espera obtener a corto plazo como consecuencia de las actividades contempladas en dichos presupuestos elementales y en el presupuesto de tesorería». Por consiguiente, y al igual que para el Presupuesto de tesorería, el estado previsional de pérdidas y ganancias constituye un test de coherencia del conjunto de presupuestos, indicándonos si los mismos se pueden aceptar o si, por el contrario, hay que proceder a su revisión.

El estado de resultados previsional no podrá prepararse mientras que no se hayan elaborado los Presupuestos operativos, de capital y de tesorería, al haber determinados datos que proceden de los mismos, tales como las amortizaciones técnicas, costes financieros, etc. En palabras de Conso ⁹², «el establecimiento de la cuenta de explotación previsional no puede tener lugar más que después de haberse definido la política de inversión y financiación, pues los presupuestos de gestión no permiten, por una parte, determinar el importe de las amortizaciones y, por otra parte, el de los gastos financieros producidos por recurrir a las diferentes formas de crédito a largo y corto plazo».

89. HORNGREN, CH. T., y FOSTER, G.: *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (6.^a edición), Prentice-Hall, Hispanoamericana, México, 1991, pág. 166.

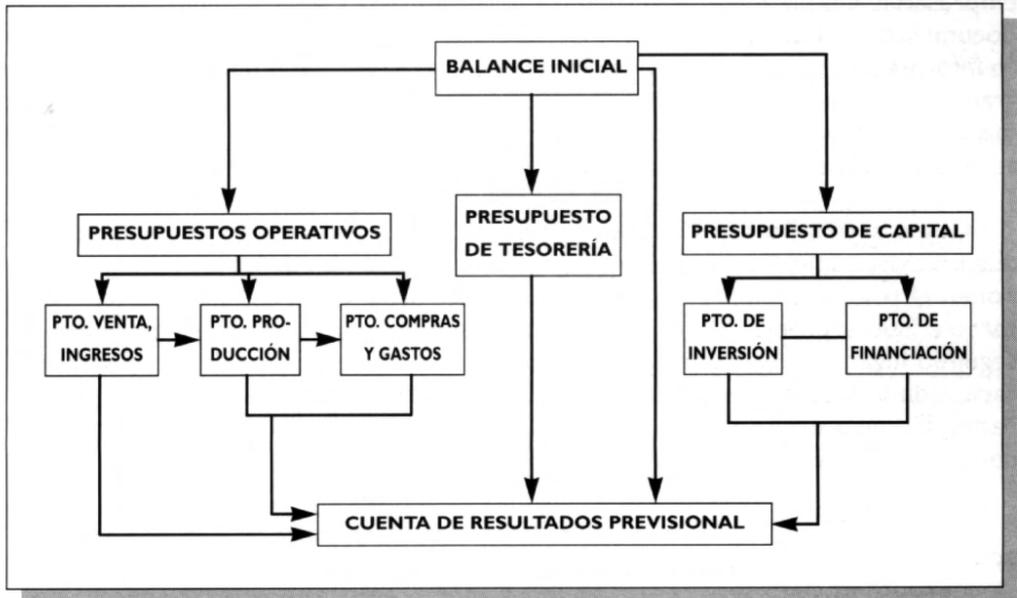
90. CARRASCO DÍAZ, D.: «El resultado de la empresa: Justificación económica e interpretación contable», *Técnica contable*, 1981, pág. 139.

91. GURIÉRREZ, DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J.: *Op. cit.*, pág. 359.

92. CONSO, P.: *Op. cit.*, pág. 333.

Gráficamente, tal como aparece en la figura n.º 13, puede observarse la conexión existente entre los distintos presupuestos y el estado previsional de resultados.

Figura n.º 13



Nos encontramos con multitud de formatos y clasificaciones de los distintos ingresos y gastos que componen el estado de pérdidas y ganancias. Resulta recomendable utilizar los mismos criterios de elaboración y clasificación de ingresos y gastos en ambos estados, es decir, en el retrospectivo y en el previsional, ya que esto nos facilitará la labor de realizar el control *a posteriori*. Así, AECA⁹³ afirma que «es muy importante que la clasificación de los conceptos integrantes de ambos estados sea la misma, permitiendo un seguimiento de los objetivos marcados». De igual manera, la OECCA⁹⁴ indica que los documentos de síntesis previsionales deben estar elaborados de tal forma que las previsiones puedan ser comparadas con las realizaciones. Para conseguir este objetivo, dicho documento establece tres condiciones:

- a) Igualdad de las convenciones contables.
- b) La continuidad con las realizaciones.
- c) Igualdad de forma.

93. AECA: *Op. cit.*, pág. 79.

94. ORDRE DE EXPERTS COMPTABLES ET DES COMPTABLES AGRÉÉS (OECCA): *Prévision et Comptabilité*, Document n.º 90. Approuvée par le Conseil National de la Comptabilité, mayo, 1991, pág. 19.

Independientemente de las grandes rúbricas que componen la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, en la consecución del resultado se realizan operaciones de diversa naturaleza en las que intervienen, a su vez, una serie de partidas. La forma de comunicar dicha información va a ser una pieza clave en el análisis de la gestión empresarial. Como afirma Rivero Torre⁹⁵, «si la Cuenta de Resultados ha de ser el documento contable básico para los análisis de la gestión del patrimonio, en cuanto informa sobre la formación del Beneficio, es claro que su utilidad dependerá, en gran medida, de que se haya adoptado una adecuada estructura y ordenación de la misma, de forma que la contabilidad capte los conceptos de ingresos y gastos con arreglo a una sistemática útil al análisis económico-financiero de la gestión».

Como señala Román Martínez⁹⁶, «sin perjuicio de lo anterior, hemos de decir que no existe un único modelo válido en la representación de las partidas que componen el resultado empresarial. Su clasificación dependerá, en primer lugar, de las características propias de la actividad productiva realizada por la empresa y, en segundo lugar, de los objetivos que se pretendan con el análisis. Por ello, la clasificación de la Cuenta de Resultados es una clasificación abierta a distintas posibilidades. Como anteriormente expusimos, su adecuada interpretación dependerá del conocimiento de los criterios seguidos en su elaboración».

«Los criterios generalmente aplicados en la agregación de las rúbricas que componen el resultado son los siguientes:»

- «1. Según la naturaleza de las partidas que componen el resultado, encontrándonos con gastos de personal, financieros, transportes, compras de materiales, etc. Esta clasificación no es muy útil para el análisis económico, ya que no permite conocer cómo se produce el resultado. En cambio, presenta la ventaja de su sencillez en la elaboración, al derivarse directamente de la Contabilidad Financiera».
- «2. En segundo lugar, la forma como se ha desarrollado la actividad empresarial, esto es, la naturaleza de las operaciones que han intervenido en la consecución del resultado total. Así, podemos hablar de resultados operativos, corrientes o de la explotación; resultados financieros y resultados extraordinarios. Es la aplicada de forma mayoritaria, siguiendo claramente los criterios adoptados por la planificación contable europea, aunque en la mayoría de los casos no se detallan los tres tipos de operaciones».

95. RIVERO TORRE, P.: *Análisis de balances y estados complementarios*, Ed. Pirámide, Madrid, 1992, pág. 217.

96. ROMÁN MARTÍNEZ, M.^a I.: *Op. cit.*, págs. 158-166.

- «3. Según la fase de la actividad en que se han producido los gastos, o las secciones en las que se descompone el proceso, se distingue entre costes de fabricación, comercial y administración, apareciendo distintos márgenes que explican la actividad interna realizada por la empresa y la forma como se ha generado el beneficio. Esta clasificación funcional tiene el inconveniente de requerir información relativa al proceso productivo y cálculo de costes incurridos en él, información que, por lo general, no trasciende a los usuarios externos».

El modelo que proponemos es el que figura en el cuadro n.º 6, en el cual hemos optado por la Cuenta de Resultados analítica, ya que como pone de manifiesto Lochard ⁹⁷, «la noción de gestión presupuestaria está unida con la idea de responsabilidad, la presentación de una Cuenta de Resultados previsional en (Contabilidad general) presenta poco interés. Por contra, una cuenta de explotación analítica previsional es de una gran utilidad en la medida en que hace la síntesis de los objetivos de cada responsable y donde se puede verificar la contabilidad con el plan a largo plazo».

El criterio de clasificación que hemos considerado más oportuno es aquel que discrimina entre resultados de la explotación, ajenos y extraordinarios, ya que el primero es el que justifica la razón de ser de la unidad económica. En este sentido, Requena Rodríguez y Carrasco Díaz ⁹⁸ dicen que «del resultado periódico se dan múltiples clasificaciones, entre las que cabe subrayar la que distingue entre “de la explotación” —consecuencia de la gestión relativa al objeto principal de la empresa, que justifica su propia razón de ser—, “ajeno a la explotación” —de carácter ordinario, pero no ligado a la actividad esencial— y extraordinario, de índole extemporánea y causal».

Los datos necesarios para la elaboración de este estado, como hemos indicado, se obtienen de los presupuestos de capital, operativos y de tesorería. Por tanto, no vamos a proceder a analizar cómo se cuantifican nuevamente.

Al igual que indicábamos para el presupuesto de tesorería, el plazo coincide con el ejercicio económico de cada empresa, normalmente, un año. Pero resulta recomendable la elaboración de la Cuenta de Resultados previsional en períodos más cortos, pudiendo ser trimestral o incluso mensual, siendo necesario en este caso la realización por parte de la Contabilidad histórica de información intermedia. Esto es así, fundamentalmente, para poder llevar a cabo el control presupuestario, es

97. LOCHARD, J.: *Le controle budgétaire. Ou le jeu de la vérité*, Les Édition d'Organisation, Paris, 1986, pág. 133.

98. REQUENA RODRÍGUEZ, J. M.^a, y CARRASCO DÍAZ, D.: *Dictamen en torno a la interpretación y aplicación de los principios del devengo y caja*, Cámara de Cuentas de Andalucía, 1992, pág. 48.

Cuadro n.º 6

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL					
CONCEPTO		PREVISIÓN (N)		REALIZACIÓN (N)	
		Importe	%	Importe	%
1	+ Ventas brutas, prestación de servicios y otros ingresos de la explotación. - Devolución de ventas. - Descuentos comerciales por ventas.				
2	= VENTAS NETAS (VN)				
3	+ Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación. + Trabajos realizados para la empresa. + Subvenciones de la explotación				
4	= VALOR DE LA PRODUCCIÓN (VP)		100		100
5	- Compras. + Devoluciones de compras. + Descuentos comerciales compras. + Variación de existencias de mercaderías, materias primas y otras materias consumibles. - Gastos externos y de explotación.				
6	= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA (VA)				
7	- Otros gastos. + Otros ingresos. - Gastos de personal.				
8	= RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (RBE)				
9	- Dotación para amortizaciones de inmovilizado. - Dotación al fondo de reversión. - Insolvencias de créditos y variación de las provisiones de tráfico.				
10	= RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN (RNE)				
11	+ Ingresos financieros.				
12	= RESULTADO ORDINARIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (RAIT)				
13	- Gastos financieros. - Dotaciones para amortizaciones y provisiones financieras.				
14	= RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS (RO)				
15	+ Beneficios procedentes del inmovilizado e ingresos excepcionales. - Pérdidas procedentes del inmovilizado y gastos excepcionales. - Variación de las provisiones de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control.				
16	= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (RAI)				
17	- Impuesto sobre Sociedades.				
18	= RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS O NETO (RN)				
19	- Dividendos o participaciones en beneficios comprometidas.				
20	= BENEFICIO RETENIDO (BR)				

decir, la contrastación entre previsiones y realizaciones. En este sentido, Meyer⁹⁹ indica que «si la cuenta de explotación puede tener una periodicidad trimestral, e incluso el mes, la dirección general tendrá a mano una herramienta de control que le permitirá seguir su política general, rectificarla y revisarla según las circunstancias». De esta manera, se podrá modificar aquellas hipótesis que afectan a la Cuenta de Resultados previsional del trimestre siguiente o mes y, por tanto, las próximas estimaciones estarán más cercanas a la realidad.

En lo referente al control, tal como hicimos para el Presupuesto de tesorería, vamos a diferenciar entre el control *a priori* y el control *a posteriori*. Con respecto al primero, como ya pusimos de relieve, se ejerce sobre el desarrollo de los distintos planes. Se trata, por tanto, de comprobar si los distintos objetivos planteados por la dirección, y ahora cuantificados de forma sintética, son o no posibles de conseguir.

En este sentido, y al igual que se lleva a cabo un análisis de la Cuenta de Resultados histórica mediante los instrumentos de análisis contable, en el caso de la Cuenta de Resultados previsional resulta aplicable las mismas técnicas. Por tanto, podremos hacer un análisis de este estado previsional mediante diferencias, porcentajes, *ratios*, etc.

En cuanto al segundo, éste se lleva a cabo mediante la contrastación entre las previsiones y las realizaciones, detectando las posibles desviaciones y tomando las acciones correctoras que se consideren oportunas. Si analizamos, por ejemplo, la desviación en ingresos, tal como ponen de manifiesto Lizcano y Castelló¹⁰⁰, dicha desviación puede ser interpretada como favorable en función de si los ingresos reales son mayores o menores respecto a los ingresos previstos. No obstante, la cuantía así determinada no genera información suficiente para proceder al control efectivo de las operaciones de venta, ni tampoco para asignar responsabilidades. Por tanto, descenderemos a un mayor detalle comparando uno a uno los elementos que se consideren relevantes. En este sentido, la desviación en ingresos la desagregaríamos en dos, una que nos informaría sobre la desviación en precios, otra que nos reflejaría la desviación en cantidad motivada por haber registrado la empresa un nivel de *output* distinto al previsto. En relación a la primera, la desviación en precios de venta es atribuible al Departamento de Ventas como consecuencia directa de su actuación en el establecimiento de los correspondientes precios. Si el precio real es menor que el precio prospectivo, las razones posibles son, entre otras:

- I. Una competencia imprevista, que obliga a practicar una política de reducción de precios con vistas a no perder cuota de mercado.

99. MEYER, J.: *Op. cit.*, pág. 277.

100. LIZANO ÁLVAREZ, J., y CASTELLO TALIANI, E.: «Un modelo para el control de los resultados de la empresa (I): Resultado Previsto versus Resultado Real», *Revista Técnica Contable*, 1980, pág. 254.

2. Un cambio en los canales de distribución (por ejemplo, vender a grandes superficies en lugar de comercios tradicionales, lo cual posiblemente repercuta en el volumen de los descuentos realizados).
3. Un cambio significativo en el tamaño de los pedidos recibidos, lo cual puede afectar al precio, en la medida en que la empresa se vería obligada a aplicar mayores bonificaciones.

La segunda, es decir, la desviación en cantidad de ventas, trata de poner de manifiesto la repercusión que en la desviación total de ingresos tiene una diferencia entre los niveles de actividad real y previsto. Para ello, procederemos a comparar el volumen previsto de ventas para el período de referencia y el volumen real de ventas, evaluando la diferencia a precios prospectivos. Esta desviación puede ser debida a muchas circunstancias, entre las que podemos destacar las siguientes:

1. La demanda real no coincide con la prevista. En este caso puede haberse producido un fallo en la previsión que, en caso de confirmarse, obligaría a revisar las previsiones para los restantes subperíodos. Pero, si admitimos que las previsiones son acordes a los datos disponibles, una posibilidad es que la demanda real no ha alcanzado a la prevista, por lo que resulta conveniente comprobar si los servicios de promoción de ventas han sido adecuados, o bien factores externos han conducido a esa situación (huelgas, recesión, etc.). En el caso contrario, es decir, que la demanda real supere a la prevista, habrá que estudiar si algún factor imprevisto ha tirado de la demanda, por ejemplo los paraguas en el caso de una temporada extremadamente lluviosa, medicamentos en el caso de una epidemia, etc., puede, igualmente, haberse debido a que el Departamento de Producción no ha alcanzado la cifra de producción prevista, en cuyo caso será este Departamento el responsable.
2. Si la demanda coincide con la prevista, implica que las previsiones formuladas se han cumplido totalmente, lo cual supone que las técnicas de previsión utilizadas, así como los factores manejados, se han mostrado adecuados, y resulta conveniente su manejo en ejercicios posteriores.

3. El Balance de situación previsional

El Balance de situación previsional contiene información sobre la situación económica, financiera y patrimonial de la unidad económica en un instante temporal futuro, en función a los objetivos planteados por la misma. Como señalan

Gutiérrez y Martín ¹⁰¹, «la elaboración del presupuesto del Balance de situación resulta necesario para tener una visión completa de la situación económico-financiero-patrimonial de la empresa a la que previsiblemente se llegaría de acuerdo con los objetivos que se han seguido para elaborar los distintos presupuestos».

El Balance previsional refleja los bienes, derechos y obligaciones que la empresa considera deseables, según las estrategias, políticas y reglas establecidas en los Presupuestos, tanto operativos como de capital. En este sentido, Kristy ¹⁰² indica que «el propósito del Presupuesto Balance de situación es ayudar a la administración a planificar una composición de activos, pasivos y neto que:

1. Permita llevar a cabo las operaciones del negocio, sin cohibirse, con la menor inversión.
2. Mantener una fuerza de reservas suficiente ante choques económicos.
3. Proporcionar la capacidad de explotar oportunidades imprevistas».

La elaboración del Balance de situación previsional no supone prever la evolución de las distintas magnitudes que lo forman, sino simplemente determinar la variación de las mismas como consecuencia de los flujos de entrada y salida. En palabras de Conso ¹⁰³, «la preparación del balance, que supone una situación que se obtiene a partir del que se establece al principio de período, exige prever los flujos del período que vienen a modificar la situación de stocks inicial. Ahora bien, no es necesario para ello tener en cuenta todas las previsiones de flujos, sino solamente de los flujos de entrada y salida que afectan a los principales epígrafes del balance».

En este orden de ideas, podemos afirmar que el Balance de situación prospectivo no supone la realización de previsiones, sino la síntesis de la información contenida en los Presupuestos, tanto operativos como de capital, así como de los documentos de síntesis previamente elaborados —Cuenta de Resultados previsional y Presupuesto de tesorería—.

No obstante, lo anterior no implica que este estado sea exclusivamente un instrumento de síntesis, sino que supone para la administración un medio de gran eficacia para analizar la coherencia económica, financiera y patrimonial del conjunto

101. GUTIÉRREZ DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J.: *Op. cit.*, pág. 362.

102. KRISTY, J. E.: «Balance Sheet budget», en SWEENEY, H. W. A., y RACHLIN, R. R.: *Handbook of budgeting*, Ronald Press Publication, John Wiley & Son, 1981, pág. 459.

103. CONSO, P.: *Op. cit.*, pág. 372.

de los presupuestos elaborados, y plantearse si se conseguirá alcanzar los objetivos planificados, en cuanto a:

1. La estructura patrimonial más idónea para la empresa.
2. Solvencia.
3. Rentabilidad de la unidad económica.

En este orden de cosas, Margerin¹⁰⁴ señala que «el Balance previsional le permitirá medir las consecuencias de los diferentes programas de acción:

1. Sobre la estructura financiera, en particular sobre el nivel:
 - de las inmovilizaciones;
 - de los capitales propios;
 - de los capitales permanentes;
 - del endeudamiento;
 - del fondo de rotación neto global;
 - de las necesidades de fondo de rotación global.
2. Sobre la evolución de la rentabilidad —previsional— de los capitales, tratándose de la rentabilidad económica o de la rentabilidad financiera».

Por tanto, de lo dicho anteriormente se deduce que el Balance previsional constituye un test de coherencia de todos los presupuestos y de los estados de síntesis elaborados hasta ahora, ya que se puede medir el grado de consecución de los objetivos planteados por la administración —tanto en rentabilidad, solvencia, etc.—. Según Gutiérrez y Martín¹⁰⁵, «esto significa que el Presupuesto Balance de situación permite decidir si se puede aceptar el conjunto de presupuestos elaborados o si, por el contrario, hay que proceder a una revisión de los mismos. Lógicamente, la revisión sería necesaria en caso de que este presupuesto pusiera de manifiesto que no van a alcanzarse los objetivos fijados en relación con alguno de los tres aspectos básicos de rentabilidad económica adecuada, equilibrio financiero permanente y situación patrimonial apropiada». Conectando con lo anteriormente expuesto, Cea¹⁰⁶ pone de relieve que «puede ocurrir, por ejemplo, que el programa presupuestario que ha sido trazado tienda a crear tensiones en el seno de la empresa, como inversiones excesivas en cuentas a cobrar, inventarios de activos fijos, desequilibrios notables en cuanto a la necesaria correlación entre las fuentes financieras y las categorías de las inversiones, etc. Un Balance previsional ayuda a detectar con facilidad estos extremos, permitiendo la rectificación conveniente en los presupuestos inicialmente establecidos mediante el estudio concienzudo de los planes parciales de la empresa».

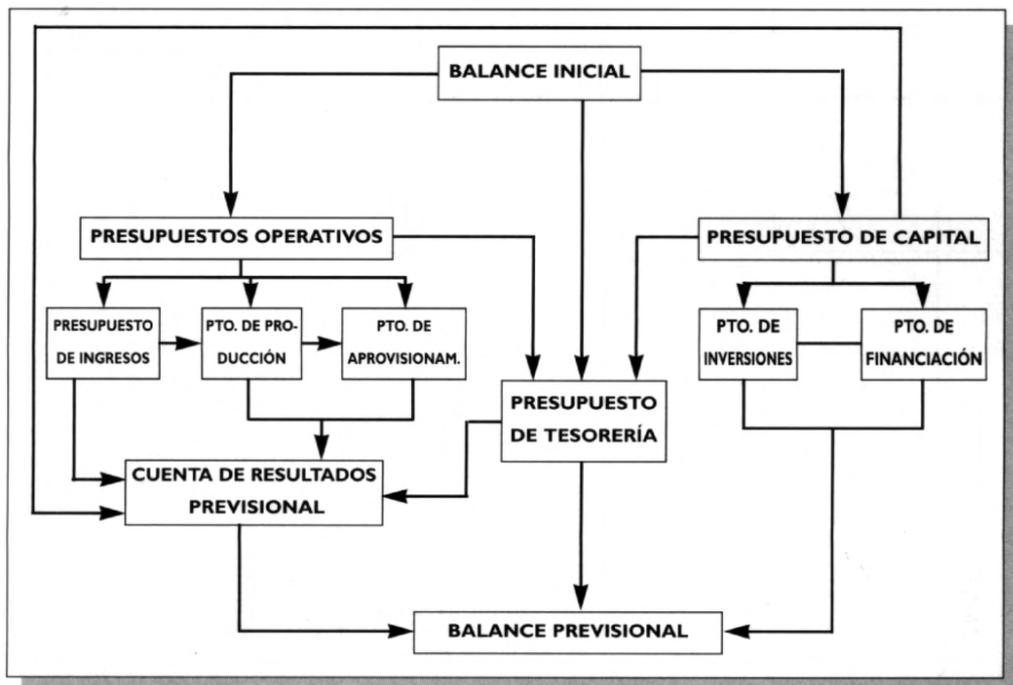
104. MARGERIN, J.: *Bases de la Gestion Budgetaire*, Les Éditions d'Organisation, 1988, París, pág. 140.

105. GUTIÉRREZ DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J.: *Op. cit.*, pág. 363.

106. CEA GARCÍA, J. L.: *Op. cit.*, pág. 455.

De lo mencionado hasta ahora se deduce que el balance surge como consecuencia de los presupuestos y documentos de síntesis ya elaborados. En este orden de cosas, podemos mostrar gráficamente la conexión existente entre los distintos presupuestos, Cuenta de Resultados previsual y Presupuesto de tesorería con el Balance previsual, tal como aparece en la figura n.º 14.

Figura n.º 14



Como indicamos para el caso de la Cuenta de Resultados, el formato utilizado debe ser similar al confeccionado por la Contabilidad Financiera. Evidentemente, la diferencia, tal como ponen de relieve los autores Polimeni, Fabozzi y Kole¹⁰⁷, «es que el Balance previsual trabaja con el futuro y no sobre el pasado, como lo hace el Balance histórico».

Las grandes masas patrimoniales que componen el balance incluyen un conjunto de objetos económicos que pueden agregarse según distintos criterios de dis-

107. POLIMENI, R. S.; FABOZZI, F. J.; ADELBERG, A. H., y KOLE, M. A.: *Cost accounting, concepts and applications for managerial decision marking* (3.ª edición), McGraw-Hill, 1991, pág. 378.

Cuadro n.º 7

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL					
ACTIVO	Previsión (n)	Realización (n)	PASIVO	Previsión (n)	Realización (n)
Activo circulante: <ul style="list-style-type: none"> • Primario: <ul style="list-style-type: none"> – Tesorería objetivo. – Clientes. – Existencias. • Secundario: <ul style="list-style-type: none"> – Otra tesorería. – Deudores. 			Pasivo circulante: <ul style="list-style-type: none"> • Primario: <ul style="list-style-type: none"> – Proveedores. – Efectos a pagar. • Secundario: <ul style="list-style-type: none"> – Acreedores c/p. – Préstamos c/p. 		
Activo Fijo: <ul style="list-style-type: none"> • Primario: <ul style="list-style-type: none"> – Maquinaria. – Construcciones. • Secundario: <ul style="list-style-type: none"> – Inver. Finan. Perm. – Créditos l/p. 			Pasivo Fijo: <ul style="list-style-type: none"> – Acreedores l/p. – Préstamos l/p. 		
			Neto: <ul style="list-style-type: none"> – Capital. – Reservas. – Resultado. 		
TOTAL ACTIVO			TOTAL PASIVO		

criminación, en función del objetivo perseguido con el análisis. Existen múltiples clasificaciones del balance, pudiendo afirmar que tantas como personas interesadas en la misma ¹⁰⁸.

Los criterios generalmente utilizados en la clasificación del balance responden a una visión financiera, funcional o económica de sus componentes. La primera atiende a la liquidez del activo y a la exigibilidad del pasivo; la segunda se centra en la misión de los distintos elementos patrimoniales dentro de la empresa, y la tercera los analiza según el rendimiento que ofrecen las inversiones y la remuneración asignable a las fuentes de financiación.

Si nos centramos en el aspecto funcional, el modelo que proponemos sería como el que aparece en el cuadro n.º 7, en el cual el activo lo ordenamos de mayor a menor liquidez y el pasivo de mayor a menor exigibilidad.

La determinación de las distintas partidas que componen el balance vienen recogidas en el Presupuesto de capital, operativos, de tesorería y la Cuenta de Resultados previsional. Por tanto, no vamos a entrar a analizar, nuevamente, la cuantificación de las distintas rúbricas del Balance previsional. De esta manera, como hemos expuesto, este estado contable nos mostrará de forma sintética, y en un instante temporal futuro, toda la información contenida en dichos presupuestos. Pero, además, como señalan Depallens y Jobard ¹⁰⁹, «el Balance previsional no se elabora solamente con el fin de predeterminar la estructura financiera futura de la empresa, sino que constituye una verificación de la homogeneidad del conjunto de las previsiones hechas en el “plan de inversiones”, “plan de financiación”, la rentabilidad, el resultado previsional, la gestión presupuestaria y la previsión de tesorería a corto plazo. El balance es un control global de la gestión previsional de la empresa, pues es la resultante de los elementos previsionales diferentes (gestión comercial, industrial y financiera) que deben todos provenir del mismo plan estratégico».

Finalmente, como pusimos de manifiesto, señalar la conveniencia para la dirección de la empresa de elaborar otros estados contables previsionales. Nos referimos, fundamentalmente, al Estado de Origen y Aplicación de Fondos previsional y al Estado de Valor Añadido previsional, aunque se podría realizar cualquier otro estado. De esta manera, como señalan Gutiérrez y Martín ¹¹⁰, «los anteriores estados presupuestados fundamentalmente completan la información sobre las variaciones patrimoniales presupuestadas durante el período presupuestario y, por

108. Una selección de estas clasificaciones puede encontrarse en ROMÁN MARTÍNEZ, M. I.: *La normalización en Análisis Contable. (Estudio de las principales discrepancias doctrinales)*, Tesis Doctoral, Granada, 1995.

109. DEPALLENS, G., y JOBARD, S. P.: *Op. cit.*, pág. 833.

110. GUTIÉRREZ DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J.: *Op. cit.*, pág. 364.

tanto, informan sobre los hechos que producirán dichas variaciones en la situación patrimonial reflejada en el balance de comienzo del período presupuestario, dando lugar a la situación que asimismo está recogida en el Presupuesto del Balance final de dicho período».

CONCLUSIONES

El entorno cambiante en el que se desenvuelven las empresas, con la consiguiente indefinición del horizonte futuro, fuerza a la implantación de modelos de planificación estratégica, en el intento de reducir, en la medida de lo posible, tal incertidumbre. Dentro de este proceso, y al menos desde un punto de vista contable, adquiere singular importancia la presupuestación, expresión monetaria síntesis del resto de etapas, que conlleva, y por agregación de los datos, la elaboración de la información prospectiva.

Para la elaboración de la información previsional resulta necesario partir de una concepción global del proceso presupuestario, ya que, tradicionalmente, se ha venido centrando la atención en los Presupuestos operativos como base del mismo, sin llevar a cabo la necesaria conexión entre el corto y largo plazo. Esto conllevaría una visión parcial del mismo, teniendo presente que para poder elaborar el Presupuesto de capital es imprescindible la información contenida en los Presupuestos operativos, y viceversa. A la vez que la estructura permanente permite el desarrollo de una determinada actividad a corto plazo, ésta condiciona las necesidades de inversión y financiación.

Por ello, resulta lógico plantear un modelo global del proceso presupuestario, en el cual el lugar central esté ocupado por el Presupuesto de capital. Es en el mismo donde se encuentra reflejada la estructura permanente en términos previsionales de la empresa, sin la cual resultaría absurdo considerar el desarrollo de la actividad objeto de la explotación de la misma, al par que refleja todas las magnitudes contempladas en el intervalo temporal futuro considerado.

En esta concepción global del proceso presupuestario merece la pena destacar la importancia de adoptar modelos formales basados en las clasificaciones funcionales arbitradas para el análisis de los estados contables convencionales, en aras a determinar de una forma más apropiada si los objetivos previstos por la organización, centrados en la actividad objeto de su explotación, son o no adecuados y coherentes entre sí. En este sentido, parece conveniente la discriminación entre los

dos componentes de Fondo de Maniobra, es decir, el Fondo de Maniobra primario y secundario, así como también resaltar la importancia que para nuestros propósitos adquiere el primero.

No podemos concluir sin poner de manifiesto que el modelo propuesto nunca debe encorsetar a la unidad económica que lo utilice, sino que, por el contrario, debe entenderse como un modelo flexible, susceptible de ser modificado en función de las necesidades que presente la organización que lo ponga en práctica.

BIBLIOGRAFÍA

AECA, Doc. n.º 4 de la serie Principios de Contabilidad de Gestión, «El proceso presupuestario en la empresa», 1992.

— Doc. n.º 20 de la serie Principios Contables, «El estado de flujos de tesorería», 1996.

AITKEN-DANIES, R., «The cash forecast», en Pocock M. A., y Taylor, A. H., *Financial planning and control*, Gower Publishing Company Ltd., Aldershot, England, 1988.

AGGARWAL, R., «*Capital budgeting under uncertainty*», Prentice Hall, New Jersey, 1993.

ÁLVAREZ LÓPEZ, J., *Contabilidad Analítica de Explotación* (5.ª edición), Ed. Donostiarra, San Sebastián, 1980.

ÁLVAREZ LÓPEZ, J.; AMAT I SALAS, J.; AMAT I SALAS, O.; BALADA ORTEGA, T. J.; BLANCO IBARRA, F.; CASTELLÓ TALIANI, E.; LIZCANO ÁLVAREZ, J., y RIPOLL FELIU, V., *Contabilidad de Gestión Avanzada. Planificación, control y experiencias prácticas*, McGraw-Hill, Madrid, 1995.

ARELLANO SALFRANCA, I., «¿Es la “liquidez cero” el óptimo a buscar en el “cash-management”?»», *Estrategia Financiera*, n.º 75, junio, 1992, pags. 49-50.

AZORÍN POCH, F., *Algunas consideraciones de los Conjuntos Borrosos a la estadística*, Ed. INE, Madrid, 1979.

BAUMOL, W. J., «The transaction demand for cash; an inventory theoretic approach», *Quarterly Journal of Economic*, n.º 66, noviembre, 1952.

BEEHLER, P. J., «Cash budgeting», en SWENDY, H. W. A., y RECHLIN, R., *Handbook of budgeting*, Ronald Press Publication, John Wiley & Son, 1981.

- BERNARD, G., «La prévision technologique, philosophie et méthodes», *Analyse Financière*, 4.º trimestre, 1979.
- BERNSTEIN, L. A., *Análisis de Estados Financieros. Teoría, aplicación e interpretación*, Ed. SU, Barcelona, 1993.
- CAÑIBANO CALVO, L., y BUENO CAMPOS, E., *Autofinanciación y tesorería de la empresa: el cash-flow*, Ed. Pirámide, Madrid, 1983.
- *Contabilidad. Análisis contable de la realidad económica* (6.ª edición), Ed. Pirámide, Madrid, 1991.
- CARABALLO, T., «Del cuadro de financiación de análisis de la variación del capital circulante al cuadro de financiación del análisis de la variación de Tesorería», *III Seminario de Análisis de Estados Económicos Financieros*, Alicante, 1992.
- CARMONA, S., y CARRASCO, F., *Estados contables*, McGraw-Hill, Madrid, 1993.
- CARRASCO DÍAZ, D., «El resultado de la empresa: Justificación económica e interpretación contable», *Técnica Contable*, 1981.
- CEA GARCÍA, J. L., «El presupuesto de tesorería y los estados financieros previsionales», *Técnica Contable*, pags. 441-480, 1976.
- CONSO, P., *La gestión financiera en la empresa*, Hispano Europea, Barcelona, 1984.
- CONTRERAS MORA, J. I., *Planificación financiera a corto plazo*, Tesis Doctoral, Sevilla, 1989.
- «La tesorería objetivo y el riesgo de insolvencia», *Actualidad Financiera*, n.º 28, semana 9, págs. 1779-1791, 1990.
- CHAMBERS, J. C.; MULLICK, S. K., y SMITH, D. S., «Cómo escoger la técnica de previsión más conveniente», *Harvard-Deusto*, 1977.
- CHARDONNET, L., *Contabilidad analítica y técnicas de gestión*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1970.
- DALKEY, N., y HELMER, O., «An experimental application of the Delphi Method to the Use of Experts», *Management Science*, n.º 9, 1963.
- DEFOSSÉ, G., *La gestión financiera de la empresa*, Ed. Ariel, Barcelona, 1962.

- DEPALLENS, G., y JOBARD, S. P., *Gestion financière de l'entreprise*, (10.^a edición), Sirey, París, 1990.
- DUPUY, Y., y ROLLAND, G., *Manuel de Contrôle de gestion*, Dunod, París, 1991.
- DUPLAT, C. A., *Cómo elaborar previsiones financieras*, Deusto, Bilbao, 1987.
- ESTEO SÁNCHEZ, F., *Análisis de estados financieros. Planificación y control*, Centro de Estudios Financieros, Madrid, 1992.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, A., «La previsión en el ámbito de la contabilidad de gestión. Criterios de selección de modelos alternativos», *Cuadernos de Investigación Contable*, vol. 2, n.º 1, 1988.
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, A., «Técnicas de previsión. Utilización en la empresa», *Actualidad Financiera*, n.º 29, febrero-marzo, 1987.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (FABS), SFAS, n.º 95, «*Statement of Cash-Flow*», 1987.
- GARBUTT, D., *How to budget an control cash*, Gower, Publishing Company Ltd., Aldershot, England, 1985.
- GEONAGA GARCÍA, M., y MUÑOZ GARCÍA, A., «Cómo elaborar el presupuesto de tesorería», *Partida Doble*, n.º 38, octubre, 1993.
- GERVAIS, M., *Contrôle de Gestion et Planification de L'Entreprise* (3.^a edición), Ed. Gestión Economica, París, 1988.
- GIL LAFUENTE, A. M., *El análisis financiero en la incertidumbre*, Ed. Ariel, Barcelona, 1990.
- GODET, M., *Prospectiva y planificación estratégica*, S.G. Editores, Barcelona, 1991.
- GUTIÉRREZ DÍAZ, G., y MARTÍN GARRIDO, F. J., «El proceso de elaboración de los documentos de síntesis presupuestaria», en *Cuestiones actuales de Contabilidad de costes*, McGraw-Hill ACODI, Madrid, 1993.
- HARTLEY, W. C. F., *Cash-flow: su planificación y control*, Deusto, Bilbao, 1984.
- HERMOSA SERRANO, F. de la, «Previsiones de ventas en mercados industriales», *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing (CUPEMA)*, vol. 3, 1977.

- HOGART, R. H., y MAKRIDAKIS, S., «Forescanting and Planning: An evaluation», *Management Science*, vol. 27, n.º 2, 1981.
- HORNGREN, CH. T., y FOSTER, G., *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (6.ª edición), México, 1991.
- HUNAUULT, P., *Gestión de tesorería día a día*, Deusto, Bilbao, 1989.
- INTERNACIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (IASC), Norma Internacional n.º 7, «El estado de flujos de tesorería», *Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*, n.º 2, págs. 62-72, 1993.
- JAEDICKE, R., y SPROUSE, R., *Corrientes contables: ingresos, fondos y efectivo*, México, 1973.
- KAUFMAN, A., y GIL ALUJA, J., *Introducción de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos a la gestión de las empresas*, Ed. Milladoiro, Santiago de Compostela, 1986.
- *Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre*, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1987.
- KRISTY, J. E., «Balance sheet budget», en SWENDY H. W. A., y RACHILIN, R. R., *Handbook of Budgeting*, Ronald Press Publication, John Wiley & Son, 1981.
- LOCHARD, J., *Le Contrôle budgétaire. Ou le jeu de la vérité*, Les Édition d'Organisation, París, 1986.
- LAUZEL, P., y TELLER, R., *Contrôle de gestion et budgets*, (6.ª edición), Sirey, París, 1992.
- LIZCANO ÁLVAREZ, J., y CASTELLÓ TALIANI, E., «Un modelo para el control de los resultados de la empresa (I): Resultado Previsto versus Resultado Real», *Revista Técnica Contable*, 1980.
- MAKRIDAKIS, S., y SULTAN, R., «Le choix del techniques de prévision», *Analyse Financière*, 4.º trimestre, 1979.
- MALLO, C., y MERLO, J., *Control de gestión y control presupuestario*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1995.
- MAÑOSA, A.; MEDINA, M., y ORPI, D., *Manual para la confección de presupuestos de tesorería*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1992.
- MARGERIN, J., *Bases de la gestion budgétaire*, Les Éditions d'Organisation, París, 1988.

- MARTÍN ARMARIO, E., «La Teoría de Conjuntos Borrosos y la toma de decisiones», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n.ºs 38-39, mayo-diciembre, 1982.
- *La gestión publicitaria*, Ed. Pirámide, Madrid, 1980.
- MASSON I RABASSA, J., *Diagnóstico y planificación a corto plazo* (4.ª edición), Hispano Europea, Barcelona, 1992.
- MEYER, J., *Gestión presupuestaria*, Deusto, Bilbao, 1987.
- MILLER, M. H., y ORR, D., «A model of the demand for money by firms», *Quarterly Journal of Economic*, n.º 80, agosto, 1966.
- NATIONAL ACCOUNTING ASSOCIATION (NAA) Research Report, *Flujo de caja y el control de la dirección*, Ibérico Europea, Madrid, 1975.
- ORIOI AMAT, F., «El “cash management”, o gestión de tesorería», *Alta Dirección*, págs. 335-344, 1985.
- OTERO, J. M.ª, *Modelos econométricos y predicción de series temporales*, Ed. AC, Madrid, 1989.
- ORDRE DE EXPERTS COMPTABLES ET DES COMPTABLES AGRÉÉS (OECCA), *Prévision et Comptabilité*, Document n.º 90, Approuvée par le Conseil National de la Comptabilité, mayo, 1991.
- PÉREZ CARBALLO, A.; PÉREZ CARBALLÓ, J., y VELA SASTRE, E., *Principios de gestión financiera de la empresa*, Alianza Editorial Textos, Madrid, 1986.
- POLIMENI, R. S.; FABOZZI, F. J.; ALDELBERG, A. H., y KOLE, M. A., *Cost accounting, concepts and applications for managerial decision making* (3.ª edición), McGraw-Hill, 1991.
- PULIDO SAN ROMÁN, A., «Determinación del presupuesto de publicidad», *CUPEMA*, vol. 2, 1976.
- PULIDO SAN ROMÁN, A., y MARTÍNEZ AGUADO, T., «Evaluación de las diferentes técnicas de predicción empresarial», *CUPEMA*, vol. 3, 1977.
- PULIDO SAN ROMÁN, A., *Predicción económica y empresarial*, Ed. Pirámide, Madrid, 1989.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, Ed. Espasa-Calpe, Madrid, 1994.

- REQUENA RODRÍGUEZ, J. M.^a, y CARRASCO DÍAZ, D., *Dictamen en torno a la interpretación y aplicación de los principios del devengo y caja*, Caja y Cámara de Cuentas de Andalucía, 1992.
- RIVERO TORRE, P., *Análisis de balances y estados complementarios*, Ed. Pirámide, Madrid, 1992.
- «Solvencia, eficiencia y rentabilidad», *I Jornada de Trabajo sobre Análisis Contable*, Granada, 1994.
- RODRÍGUEZ ARIZA, L., y ROMÁN MARTÍNEZ, M. I., *Análisis contable del equilibrio financiero de la empresa*, Ed. Edinfor, Málaga, 1996.
- RODRÍGUEZ ARIZA, L.; MARTÍNEZ GARCÍA, F. J., y ROMÁN MARTÍNEZ, M. I., «Problema terminológico en el análisis contable, Posibilidad de una propuesta normalizadora con propósito general», *III Seminario de Análisis Contable*, Alicante, 1992.
- ROMÁN MARTÍNEZ, M. I., *La normalización en análisis contable (Estudio de las principales discrepancias)*, Tesis Doctoral, Granada, 1995.
- ROSSI, S., y VISCIANI, A., *Cómo prever las ventas. Métodos prácticos*, Ibérico Europea de Ediciones, 1977.
- RUIZ MARTÍNEZ, R., *La viabilidad financiera de la empresa*, Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- SAGARD, P. M., «La prévision économique et financière face a la crise», *Analyse Financière*, 4.º trimestre, 1979.
- SAUDERS, J. A.; SHARP, J. A., y WITT, S. F., *Practical business forecasting*, Gower Publishing, Vermont, 1987.
- SERRANO GÓMEZ, F., *Marketing para economistas de empresa*, ESIC Editorial, 1992.
- TORRE MARTÍNEZ, J. M.^a de la; NAVARRO RUIZ, M.^a A., y RODRÍGUEZ ARIZA, L., «Adecuación contable-funcional del Presupuesto de capital», *II Jornadas de Trabajo sobre Análisis Contable*, Zaragoza, 1995.
- URIEL, E., *Análisis de series temporales: Modelos ARIMA*, Ed. Paraninfo (2.^a edición), Madrid, 1992.
- USUNIER, J. C., y BOURBONNAIS, R., *Pratique de la prévision à court terme*, Ed. Dunod, París, 1982.

WELSCH, G. A.; HILTON, R. W., y GORDON, P. N., *Budgeting. Profit planning and control* (5.^a edición), Prentice-Hall, 1988.

ZADEH, L. A., «Fuzzy Set», *Information and control*, n.º 8, págs. 338-353, 1965.

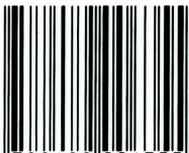
ZIMMERMAN, H. J., *Fuzzy Set Theory and its applications*, Ed. Kluwer Academic Publisher, 1991.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA
Y HACIENDA

ISBN 84-89006-35-0



9 788489 006355