

JOAQUÍN-ANDRÉS MONZÓN GRAUPERA

*Profesor titular de Universidad.
Departamento de Economía y Empresa.
Universitat Pompeu Fabra (Barcelona).*

monzon@upf.es

Extracto:

ANTE la tendencia imparable al cambio continuo y acelerado, en tiempos recientes se ha suscitado un debate sobre la conveniencia o la oportunidad de planificar en las empresas. Parece que actualmente los valores «flexibilidad» y «capacidad de adaptación» se consideran de jerarquía superior al valor ligado a la reflexión previa, que se encuentra tras todo proceso de planificación.

Además, los plazos de relevancia o horizontes de planificación han disminuido drásticamente. Cuando los responsables de las empresas se asoman de puntillas a la ventana del futuro, el «horizonte visible» les resulta cada vez más incierto y difícil de vislumbrar.

No solamente existe este fenómeno de recorte de los plazos de planificación. También se observa un cuestionamiento mayor de la planificación a largo plazo que de la relativa a plazos cortos. Existe un cierto consenso sobre la necesidad de salvaguardar la esencia de la planificación a corto plazo como ejercicio de reflexión y disciplina presupuestaria contable y de control de las empresas, aunque seguramente no de todas ellas.

En esta nota, además de revisar algunas técnicas clásicas de planificación, se intentan analizar algunos tópicos de la planificación empresarial a corto plazo, haciendo hincapié en aspectos psicológicos, organizativos y decisionales, algunos de ellos ligados al cuerpo teórico modernamente denominado «teoría de los incentivos» y a la observación derivada de la experiencia empresarial.

El trabajo termina con la exposición y descripción de dos formas -una muy simplificada y otra más elaborada, de base contable- para dar vida a los productos financieros de todo plan a corto plazo: los estados económico-financieros previsionales. Para redondear el carácter de nota metodológica sobre procedimientos prácticos de planificación, en un anexo se aportan unos impresos-proforma que pueden servir de guía y ayuda para la realización de un plan económico-financiero a corto plazo, partiendo de las típicas fases iniciales relativas a las hipótesis de partida, la planificación estratégica y la comercial.

Sumario:

- I. La dificultad de planificar.
 - II. La elaboración del Plan a Largo Plazo.
 - III. El Plan a Medio Plazo.
 - IV. El Plan a Corto Plazo: relaciones entre costes, volúmenes y beneficios: el modelo general de decisión.
 1. Planteamiento del modelo general.
 2. Limitaciones del modelo lineal de costes/volumen/beneficios.
 - V. El presupuesto anual.
 - VI. Problemas e inconvenientes de la elaboración de los presupuestos.
 - VII. ¿Unos «principios presupuestarios generalmente aceptados»?
 - VIII. El proceso presupuestario: fases principales de la planificación operativa, económica y financiera a corto plazo.
 - IX. Las iteraciones del presupuesto.
 1. Posibles alternativas para la mejora de la rentabilidad planificada: modos de elevar la rentabilidad financiera.
 - X. Los *outputs* financieros del presupuesto.
 1. Un sistema simplificado de determinación del balance planificado.
 2. El sistema contable para la determinación del balance planificado.
 - XI. Una tentativa simplificada de obtener el plan de tesorería.
 - XII. El plan de tesorería: algunos detalles interesantes.
- Bibliografía.
- Anexo.

I. LA DIFICULTAD DE PLANIFICAR

Una característica muy humana de muchos directivos y mandos intermedios consiste en la profunda aversión que sienten a enfrentarse a una cuartilla de papel en blanco, con un lápiz y una mañana entera para pensar. Prefieren el estrépito de la batalla empresarial diaria, que aplaza la necesidad de la reflexión personal, sustituyéndola con una actitud de continuo movimiento haciendo «cosas», a una sesión larga de tiempo consumido ejercitando el duro trabajo de pensar y de imaginar el futuro de la empresa o de su departamento.

Según Andrés FERNÁNDEZ ROMERO ¹ existen tres maneras diferenciadas de dirigir la empresa desde el punto de vista de la actitud y de los métodos mediante los que se aborda la preparación de su actividad futura:

- i. La **dirección por acontecimientos**, en que la improvisación es la principal característica. «Se actúa cuando [los acontecimientos] se producen, haciéndoles frente de la forma más técnica e inteligente posible».
- ii. La **dirección por previsiones**, mediante la que se instituye la pasividad como modo de comportamiento, ya que las previsiones son meras suposiciones sobre lo que puede pasar en el futuro de la empresa, sin aplicar una voluntad especial de cambio. «Se procura escuchar el futuro para estar preparado ante los eventuales acontecimientos previstos».
- iii. La **dirección por objetivos**, que usa las herramientas de planificación como auxiliar más significativo de dirección. «Se marcan objetivos que hay que alcanzar, basados desde luego en previsiones razonables, pero con una previsión "activa" más que "pasiva"» ².

¹ FERNÁNDEZ ROMERO fue posteriormente Director General de la AESPLAN (Asociación Española de la Planificación Empresarial).

² FERNÁNDEZ ROMERO, A.: (1967) *Métodos de cálculo y control de la rentabilidad de las inversiones*. Ed. Sagitario. Barcelona. 1.ª ed. Pág. 45.

Aunque una empresa planifique el mantenimiento de dicha actividad requiere de un serio y continuado esfuerzo: según los economistas norteamericanos R. MARCH y H. SIMON, las empresas están frecuentemente aquejadas por la «Ley de GRESHAM de la planificación»: la rutina diaria anula la planificación.

Probablemente dicha afirmación resulta frecuentemente corroborada por los hechos porque en todos los organismos se tiende al desorden, es decir, a la creación y al consiguiente aumento de entropía. Por otra parte, resulta coherente con una disfunción, siempre criticada, pero difícilmente subsanable en las tareas directivas: *lo urgente* (la realización de las tareas diarias, el cumplimiento de los diversos compromisos coyunturales) tiende a demorar y a eternizar el abordaje de *lo importante* de cara al futuro, como resulta ser, por ejemplo, la planificación de la actividad futura de la empresa.

Así pues, es factible observar las tres cuestiones siguientes:

1. La actividad de planificación, al corresponder a un plano mental diferente al que requieren las absorbentes tareas cotidianas, acostumbra a ser odiada por los ejecutivos de línea.
2. Por esta razón y para coordinar el trabajo de planificación impulsándolo e integrándolo, debe existir algún departamento especializado en planificación ³ para el que ésta sea su principal tarea. Si se trata de una empresa pequeña, la mencionada función deberá abordarla sin intermediarios el propio Director. En una empresa grande probablemente existirá algún Departamento de planificación. Puede ser también que el *controller* aborde las citadas funciones, iniciando y terminando el ciclo de planificación-control, etc.
3. Un departamento de planificación *staff* como el comentado, al no tener autoridad jerárquica alguna sobre los departamentos de línea y otros organismos importantes de la empresa, difícilmente podrá poner en marcha y después mover a buen ritmo la tarea de planificación dado que, aun habiendo construido un modelo para abordarla, el proceso planificador depende de la alimentación de datos, de la voluntad de logro y de la interacción entre los departamentos «verticales» de línea (producción, marketing, etc.) y otros departamentos de proceso «horizontal» (finanzas, logística, recursos humanos, etc.). Por lo tanto, la actividad planificadora requiere de un firme apoyo por parte de la Dirección de la empresa, organismo que debe persuadir a todos los departamentos sobre la importancia y la necesidad de la planificación empresarial y predicar con el ejemplo. Como se sabe, éste es uno de los mecanismos de motivación más poderosos.

³ Al menos en la gran empresa.

II. LA ELABORACIÓN DEL PLAN A LARGO PLAZO

Según Andrés FERNÁNDEZ ROMERO, el Plan a Largo Plazo (PLP) ha de permitir la puesta en evidencia de la alteración de todas las variables económicas fundamentales en el futuro, captando el impacto de los resultados del plan sobre el balance, la cuenta de resultados y los *ratios* económicos, financieros y técnicos relativos a todos los años del horizonte del plan.

La duración del PLP oscila entre 5 y 10 años, a veces más. Se trata de un documento muy sintético y con poco detalle, o sea, está presentado en forma escasamente concreta. Recoge aspiraciones. Imaginando escenarios futuros, trabaja con grandes agregados. Se establece al nivel de Alta Dirección. En los últimos 30 años los planes a largo y a medio plazo acostumbran a llamarse *planes estratégicos* ⁴.

La estructura del PLP ha de ser contable, tanto para facilitar su articulación como para permitir que se constituya en una buena base para el control presupuestario posterior. La característica de la cuantificación viene cumpliéndose cada vez menos, debido a que los aspectos estratégicos cualitativos han ido adquiriendo en los planes una relevancia creciente. También pesa la dificultad que existe actualmente para confeccionar planes detallados con un horizonte superior a tres años, debido a las turbulencias del entorno que invalidan crecientemente todos los mecanismos de planificación por extrapolación de datos históricos e incluso los basados en el uso de la situación actual como plataforma.

Aunque el orden y el detalle varían a veces según el autor que se dedique a enumerar los pasos, una posible lista de las fases de la PLP clásica podría ser la siguiente:

- a) Análisis de la situación actual y emisión del consiguiente diagnóstico empresarial de fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- b) Proyección hacia el futuro de las principales magnitudes (mercados, tecnologías, etc.) usando las técnicas de previsión y pronóstico.
- c) Corrección de estas previsiones según estimaciones de tipo cualitativo y la definición de las estrategias que desean implantarse.
- d) Definición *provisional o tentativa* de los objetivos a conseguir y su calendario de logro.

⁴ Hay autores tan significados como el profesor Richard ANTHONY que no comparten esta identificación. Véase: ANTHONY, R. *Sistemas de planeamiento y control*. Ed. el Ateneo. Buenos Aires, 1971. pág. 25. En cambio, otros, que escriben en el campo de las finanzas, como P. VERNIMMEN, sí los identifican. Véase: VERNIMMEN, P.: (1974) *La finance de l'entreprise. Analyse et gestion*. Ed. Dalloz. París.

- e) Cuantificación superficial de los principales agregados de la empresa, consecuencia de la posible aplicación futura de varias alternativas estratégicas, que deben ser excluyentes, tal como el sustantivo «alternativas» nos indica.
- f) Cuantificación de los recursos de todo tipo requeridos por cada alternativa estratégica, partiendo de la situación actual; definición del *gap* o desfase de recursos entre los necesarios y los actualmente poseídos; y del *gap* entre los recursos necesarios en cada momento del calendario y los de posible disposición entonces.
- g) Concreción *definitiva* de los objetivos a lograr y de su calendario de consecución ⁵.
- h) Elección de la versión del plan que contiene la alternativa estratégica ⁶ que se considere más apta para conseguir los objetivos de la empresa según el calendario marcado en el propio PLP.

En muchas empresas no se cumplen varias de las tareas detalladas, por lo que el PLP acaba siendo una carta cualitativa de intenciones en la que, a lo sumo, se define el tipo de negocio en el que se está y en el que se quiere estar, el tipo de empresa que se es y se pretende ser, los principios básicos de tipo empresarial que quieren cumplirse, la misión de la empresa y un somero estudio de las perspectivas de futuro de los mercados donde opera y de aquellos en los que la Dirección considera interesante su entrada en el futuro ⁷.

III. EL PLAN A MEDIO PLAZO

Usualmente tiene una duración de uno a cinco años. Generalmente se trata de un desarrollo del plan a largo plazo, ampliando, detallando y actualizando sus premisas generales y los datos manejados en éste, para el ámbito temporal que resulta más próximo al momento presente.

⁵ Al ser la planificación un proceso, siempre puede retocarse la versión definitiva de los objetivos, dentro del período de confección y aprobación. Incluso algunos autores abogan por una reformulación de los objetivos «a tiempo real», en la propia época de vigencia del plan. La ventaja de dicha actuación radica en que las desviaciones entre lo planificado y lo real por cambios en el entorno se eliminan enteramente y no dificultan el análisis de las desviaciones; el inconveniente estriba en que la confusión sobre cuál es el plan vigente en cada momento puede introducir un apreciable desconcierto organizativo si se aprueban cambios frecuentes del plan, que por esta causa deberían también recoger modificaciones en los recursos a usar, etc.

⁶ De hecho, más que una única alternativa, será un haz integrado de estrategias de comportamiento y acción.

⁷ En un artículo de Alberto ABAD puede consultarse un buen ejemplo de planificación clásica a largo plazo, por lo que se refiere a los aspectos de carácter financiero. Véase: ABAD, A.: «Elaboración del plan financiero a largo plazo de una empresa». Revista: *Estudios Empresariales*. San Sebastián. Vol. 15. Núm. 69/3. Diciembre. Págs. 7-35. Reproducido en: GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: (1972) *Política Económica de la Empresa*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. Bilbao. 1.ª ed. Págs. 435-458.

Las crisis de los años 70 y 80, con las consiguientes turbulencias del entorno ya mencionadas, provocaron la asfixia en el uso del Plan a Medio Plazo (PMP) a causa de la necesidad de que los PLP tuvieran un ámbito temporal cada vez más breve, debido a la creciente borrosidad del horizonte de planificación.

IV. EL PLANA CORTO PLAZO: RELACIONES ENTRE COSTES, VOLÚMENES Y BENEFICIOS: EL MODELO GENERAL DE DECISIÓN

El Plan a Corto Plazo (PCP) continúa siendo utilizado y aprovechado para soportar el ciclo presupuestario anual de la empresa. Afecta a ejercicios completos. A veces requiere ampliaciones y profundización, pues ha de detallarse para plazos más breves como el trimestral o el mensual, sobre todo en los casos de ciertas empresas que soportan o producen grandes cambios tecnológicos y también para las que están sometidas a una fuerte estacionalidad.

El PCP se concreta en un presupuesto anual de funcionamiento. En él se recogen los planes de ventas, ingresos, compras, gastos, personal, inversiones y financiación del período, así como los estados generales de cobros y pagos, amén de los balances planificados a determinadas fechas de cierre futuras, dentro del período de planificación.

No obstante, la *clave de arco* del plan radica en la determinación del nivel planificado de ingresos que es capaz de proporcionar un equilibrio entre los dos lados de la cuenta de resultados. Tal y como se observará al analizar los pasos que deben darse cuando se establece el proceso presupuestario, el PCP abarcará muchos más aspectos.

Insistimos en la siguiente idea: si los planificadores de la empresa no logran garantizar una cuenta de resultados planificada con un suficiente *margen de seguridad*, habrán de repetir el proceso presupuestario hasta que se halle un plan viable y suficientemente bueno.

1. Planteamiento del modelo general.

Dadas unas hipótesis restrictivas, el modelo de coste-volumen-beneficios, también denominado de punto muerto de beneficios o de umbral de rentabilidad, permite planear cuál debe ser el volumen de ventas a realizar en un período concreto, para que la empresa no presente ni pérdidas ni beneficios ⁸.

⁸ Véase: MONZÓN, J.A.: (1992) «Relaciones entre costes volúmenes y beneficios. El modelo general de decisión y cuatro ejemplos de aplicación». Revista *Markerama*. Barcelona. Núm. 183. Marzo-abril y mayo-junio. Págs. 26-29 y 40-44.

Dicho modelo permite introducir también determinados elementos básicos de control, al objeto de que la gestión, mientras se está realizando, quede sancionada y valorada adecuadamente para que puedan tomarse medidas correctoras a tiempo, en su caso.

Siendo:

p = precio unitario; q = cantidad a producir y a vender;

Entonces, los ingresos por facturación serán: $I = p \cdot q$

Cabe clasificar los costes empresariales entre costes variables y costes fijos, según si crecen con el volumen de producción y venta o no lo hacen así.

El coste variable unitario⁹ cv , multiplicado por la cantidad que se espera producir y vender, q , equivale a los costes variables totales, CV .

$$cv \cdot q = CV$$

Llamando CF a los costes fijos y B al beneficio, podemos plantear la ecuación fundamental de determinación de éste:

$$I - CV - CF = B$$

Como se pueden sustituir I y CV por sus respectivos factores componentes:

$$(p \cdot q) - (cv \cdot q) - CF = B$$

Sacando q como factor común:

$$q \cdot (p - cv) - CF = B$$

⁹ Los casos más claros del tipo genérico de los costes variables son los costes de aprovisionamiento de materias primas y componentes necesarios para la producción y los costes generados por las comisiones devengadas por los representantes. Los costes por mano de obra son más bien costes aplicables directamente a la producción (o sea, costes directos); pero en realidad cabe calificarles como *costes de estructura*, si atendemos solamente a los salarios y sueldos de *trabajadores con contrato indefinido* y a la vez *excluimos* expresamente del análisis *las primas por rendimiento* de la producción que puedan obtener dichos trabajadores. Tales costes serían calificables simultáneamente como directos y a la vez como variables con la producción.

Dado que estamos interesados en conocer la cantidad a producir y a vender que cumpla la propiedad de no provocar ni beneficios ni pérdidas a la empresa, se igualará B a cero (así perderá la propiedad de ser una variable cuyo valor interesa conocer, sino que será una simple constante) y q se convertirá en q_u , que representa la cantidad a producir y vender que va a ser el umbral de rentabilidad, el punto muerto o el punto de equilibrio de la empresa, como se quiera expresar.

$$q_u \cdot (p - cv) - CF = 0, \text{ de donde:}$$

$$q_u = CF / (p - cv)$$

Como $(p - cv)$ equivale al *mbu* (margen bruto por unidad) se observa que el conocimiento del umbral de rentabilidad en unidades físicas se consigue dividiendo los costes fijos o de estructura del período por el margen bruto por unidad.

El significado es conocido: si se cumplen todas las hipótesis formales del modelo y de las cifras, al menos el cumplimiento mínimo del plan de producción y ventas (q_u), permite recuperar todos los costes variables asociados con dicho nivel q_u de producción y de venta, absorbiendo además la totalidad de los costes fijos CF del ejercicio, costes que los comerciantes asocian gráficamente a «los costes de levantar cada día la persiana».

Lógicamente q_u ha de tomar un valor inferior a q . Si sucede el caso contrario, el volumen planificado de producción y el de ventas generará (n) pérdidas necesariamente.

Dada la estructura lineal del modelo, el umbral de rentabilidad en unidades monetarias (I_u) se obtiene simplemente multiplicando por p ambos miembros de la ecuación del punto muerto en unidades físicas:

$$I_u = q_u \cdot p = (CF / mbu) \cdot P; \text{ operando y reduciendo:}$$

$$I_u = CF / [1 - (cv / p)]$$

La expresión $[1 - (cv / p)]$ es conocida habitualmente como la «tasa de cobertura». Sencillamente corresponde a céntimos de margen bruto que aporta cada peseta de ventas. Es decir, aunque no se conozca el umbral de rentabilidad en unidades físicas, se puede hallar fácilmente el umbral expresado en unidades monetarias, pasando del concepto «margen bruto por unidad» al concepto «margen bruto por peseta de ventas».

Si un objetivo de primer orden se centra en el porcentaje de rentabilidad como proporción del beneficio sobre el capital arriesgado, un objetivo también muy importante aunque de segundo orden consistirá en la obtención de un nivel de operaciones que maximice el margen de seguridad, es decir, el porcentaje que podrían descender los ingresos planificados q , antes de que se empiecen a presentar pérdidas. Salvo que esta actuación provoque descensos marginales de la rentabilidad del capital, convendrá hacer que el margen de seguridad, medido por el ratio $(q - q_u) / q$, arroje el mayor porcentaje posible.

Con relativa frecuencia el empresario desea conocer el nivel de producción o de ventas que no solamente le permitirán recuperar todos los costes asociados con este nivel, sino también la obtención de un volumen mínimo de beneficio, que puede precalcularse como un margen sobre ventas o como una rentabilidad mínima exigida al capital arriesgado. En este caso la operatoria resulta muy sencilla:

Consiste en encontrar un nivel de producción y ventas ¹⁰ q_u' , que absorba, además de los costes variables provocados por su propio nivel de operaciones, los costes fijos y el suelo básico mínimo de beneficio que se desee:

$$q_u' = (CF + B) / mbu$$

Y en unidades monetarias será:

$$I_u' = (CF + B) / [1 - (cv/p)]$$

Así pues, al utilizar este modelo lineal del beneficio, podemos encontrar tres hitos básicos:

- i. El resultado en condiciones de actividad nula es una pérdida, que equivale precisamente a los costes fijos soportados.
- ii. Por definición es nulo el resultado que se obtiene cuando el volumen de ventas corresponde al punto muerto.
- iii. El beneficio máximo se obtendrá cuando la capacidad de la empresa se utilice a niveles cercanos al pleno rendimiento.

El modelo de punto muerto se basa en un caso particular del planteo según el enfoque que acaba de mostrarse en el hito núm. 2.

¹⁰ Lógicamente va a ser mayor que el valor de q_u hallado anteriormente.

El modelo de punto muerto también se puede utilizar en dos contextos adicionales:

1. Cuando se desea obtener el nivel de ingresos por ventas que podría conducir a la absorción de todos los costes más una cifra absoluta de beneficio, o bien cuando se pretenda que el nivel de ingresos garantice la mencionada absorción de los costes más la obtención de un margen de beneficio sobre ventas, o bien de un porcentaje de beneficio sobre el activo utilizado o sobre el capital.
2. Cuando se pretende averiguar la cifra de ingresos por ventas que podría reportar idéntico beneficio al escoger entre diversas alternativas de acción comercial. Normalmente el problema se resolverá encontrando puntos de indiferencia por parejas de alternativas. Suponiendo que el objetivo a considerar sea la maximización del beneficio, entonces puede ser muy útil el conocimiento de la cifra de ventas que iguala los beneficios de dos (o más) alternativas. La causa radica en que el centro de interés del análisis se desplaza hacia el pronóstico de si la empresa llegará o no hasta dicho volumen de ventas; y en su caso, a qué precio. Como es lógico, una condición básica a introducir consiste en la suposición de que la cifra de ventas es independiente de la alternativa que se contemple, aspecto que puede resultar incorrecto en determinados casos.

2. Limitaciones del modelo lineal de costes / volumen / beneficios.

Como es sabido, un modelo tan elemental como el que se acaba de exponer sufre diversas limitaciones, cuyo análisis en cada caso concreto debe arrojar luz sobre la decisión de usarlo o bien de prescindir de él.

En el caso de que se califique como un modelo útil pero a la vez excesivamente sencillo, convendría complicarlo de forma *controlada* al objeto de que reproduzca más fielmente las condiciones reales de aplicación.

Ordinariamente las limitaciones fundamentales que presenta el modelo lineal de costes / volumen / beneficios, son las siguientes:

- i. Considera que la empresa tiene un solo producto o servicio. Habrá pocas empresas de una cierta dimensión que sigan esta pauta. Para una empresa multiproducto debe usarse el modelo de punto muerto que usa cifras monetarias y no físicas. Además deberá estimarse un margen bruto promedio en céntimos por u.m. de ventas, en función de la mezcla planificada de productos, mezcla que después puede no producirse en la realidad. Dicha posibilidad constituye una típica causa de desviaciones entre los márgenes brutos planificados y los reales.

- ii. Admite que los niveles de producción y de ventas ¹¹ son equivalentes, por lo que no se plantea la función reguladora entre los niveles de ambas variables, facilitada por las existencias de productos acabados o de mercaderías.
- iii. Supone que el precio, p , y la cantidad, q , son independientes entre sí. La realidad nos permite observar que en casos normales el volumen de ventas está más o menos inversamente correlacionado con el precio de venta que se reclama del cliente.
- iv. Considera que los costes variables unitarios son constantes, sea cual sea el nivel de actividad. Cualquier directivo sabe que si se efectúa un mayor volumen de compras, normalmente caerán los costes de aprovisionamiento por unidad, a causa de las economías de escala en aprovisionamientos. En general, la disminución de los costes unitarios es sustancial al aumento de la dimensión de la empresa. En el caso de que tal dimensión no se incremente, un sucedáneo que obtiene en la práctica parecidos efectos, consiste en lograr reducciones de precios de compra a través del uso de criterios más estrictos de estrategia de negociación con los proveedores (se sabe que realizar menos pedidos a un menor número de proveedores es una actuación que incrementa el volumen medio unitario de la compra y puede facilitar la negociación de reducciones en los precios de adquisición). La primera actuación -o bien la combinación de ambas- provoca la disminución de los costes variables unitarios del aprovisionamiento cuando aumenta el volumen de ventas de la compañía. Por otra parte y en sentido contrario, se observa cómo algunos costes variables aumentan su tarifa unitaria cuando la empresa está cerca del nivel de actividad de *recalentamiento* (100% de la capacidad). Como ejemplo se puede aducir la evolución del coste medio unitario de la mano de obra eventual, comparando la situación en horas normales de trabajo, con respecto al coste marginal unitario que debe afrontarse dentro de un turno de trabajo, cuando deben pagarse horas extra al forzarse el ritmo de producción.
- v. Supone que los costes de estructura son idénticos para cualquier nivel de actividad de la empresa. Esta presunción debería matizarse, ya que es sabido que existen costes fijos que van aumentando en forma escalonada cuando la presión introducida por un mayor volumen de operaciones hace que la estructura sea para la empresa un corsé que le impide crecer. Para minimizar los riesgos operativos y los compromisos vinculantes que reducen la flexibilidad, el empresario intenta siempre variabilizar todos sus costes. A veces, no obstante, se presentan condicionantes de calidad, estabilidad y nivel de servicio, que impiden que el empresario solamente trabaje con costes variables, o bien con unos costes fijos simbólicos.

Como es lógico, las cinco limitaciones que acaban de exponerse pueden superarse realizando ciertos arreglos y complicando el modelo.

¹¹ O bien el nivel de compras de mercaderías y el de ventas, en el supuesto de una empresa estrictamente comercial.

El retoque más importante consiste en aceptar que el modelo no será lineal; por tanto, no podrá manejarse únicamente con ecuaciones de primer grado. Entonces deberá asumirse la metodología del análisis marginal, planteando las ecuaciones de ingresos y de costes como expresiones de segundo grado, con la consiguiente introducción del análisis mediante derivadas.

Si se aplica el análisis marginal, se observa que la empresa puede tener dos o más puntos muertos, y no solamente uno como en el modelo lineal. Lógicamente sólo en el caso de que la empresa estime funciones de ingresos, de costes variables y de beneficios no lineales, cabe hablar de un volumen de facturación -desconocido *a priori*- que propicia la maximización del beneficio. En el modelo lineal, por el contrario, el máximo beneficio se halla sin excesivos problemas: consiste en determinar el beneficio asociado a la utilización de la máxima capacidad, es decir, el tercer hito que se comentaba más arriba.

Si la empresa tiene varios productos, el centro de interés se desplazará a la planificación de la mezcla de productos.

Cada uno de éstos puede presentar un margen unitario diferente, pero seguramente también causa distintos consumos de recursos. Si se trata de observar las consecuencias de un plan concreto, bastará calcular el punto muerto en unidades monetarias, introduciendo el precio de venta unitario en el cálculo y trabajando con un margen bruto promedio ponderado por peseta de ventas, tal como se recomendaba para romper la limitación del primer supuesto del modelo.

En el supuesto de que además la empresa desee la optimización de la mezcla planificada de los volúmenes físicos de producto, podrá obtener esta información planteando y resolviendo el problema mediante un modelo de programación lineal en el que sobre el papel deberá maximizarse el valor de la función de márgenes brutos combinados de los diferentes productos, sujeta a las limitaciones que se espera que padecerá la empresa, tanto de distribución como de producción; limitaciones que se podrán plantear como inecuaciones de restricción.

Para mantener la sencillez de cálculo en este caso, de todas formas, no se podrán introducir las hipótesis de no linealidad de las ecuaciones de ingresos y costes variables que se planteaban en el punto anterior.

V. EL PRESUPUESTO ANUAL

El presupuesto es el detalle cuantificado, bajando al mínimo nivel jerárquico cuya actuación vaya a ser controlada por objetivos, de todos los objetivos físicos y monetarios que dentro de la organización contemplada afectan a la sección, el departamento, la división o la dirección concernidos, siempre que se haya otorgado a los correspondientes directivos la responsabilidad de su cumplimiento.

El presupuesto, aparte de ser una expresión cuantitativa, jerarquizada y ordenada de los objetivos que han de cumplirse, puede conceptuarse como una herramienta:

1. De planificación futura, dado que genera un abundante aprendizaje organizativo tanto la confección del plan como la constatación de las desviaciones.
2. Que facilita la negociación interna en la empresa. El proceso de elaboración del plan educa en el trabajo en equipo interdepartamental pues la información de cada departamento aislado en sí misma, no sirve para nada, si no se contrasta y complementa con la información aportada por los demás departamentos.
3. Informativa para la Dirección de la Empresa que permite una mayor calidad en la toma de sus decisiones.
4. De coordinación de las diversas actuaciones que van a desarrollarse en el próximo período dentro de la organización empresarial. El trabajo de confección del plan pone claramente de manifiesto la interrelación existente entre todas las funciones empresariales dado que sitúa en primer plano los procesos de trabajo. Liberados de la necesidad de construir un plan, los diversos departamentos tenderían a ignorarse mutuamente, convirtiéndose en *reinos de taifas* dentro de la empresa, con una visión estrecha y parcial de sus problemas y realidades.
5. Que sirve para motivar a los responsables de partes del presupuesto ¹².
6. De control cuando se compara el plan y el resultado real para cada aspecto incluido en el documento.

VI. PROBLEMAS E INCONVENIENTES DE LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Entendemos que confeccionar los presupuestos presenta inconvenientes. Mas tal circunstancia no significa que la valoración de éstos deba desanimar su puesta en marcha o impedir su aceptación como valiosa herramienta de dirección y control. Tales inconvenientes están relacionados con típicos errores que siempre se pueden subsanar mediante un aprendizaje, o con prestaciones incorrectamente exigidas que los presupuestos no pueden ofrecer.

¹² ROSANAS, J.M. y BALLARÍN, E.: (1988) *Contabilidad de costes para la toma de decisiones*. Ed. Desclée de Brouwer. Bilbao, pág. 168.

- i. El presupuesto resultará defectuoso en la medida en que los objetivos no hayan sido definidos adecuadamente, por ejemplo:
 - a) Por ser éstos demasiado ambiciosos;
 - b) O bien excesivamente fáciles de conseguir;
 - c) O bien por denotarse un desequilibrio entre los niveles de exigencia impuestos a los diferentes departamentos;
 - d) Asimismo por proponer objetivos no cuantificados que no podrán servir de guía para el presupuesto;
 - e) También por la falta de realismo en el hipotético caso que se detecte una desproporción entre los objetivos y los recursos con los que se vaya a contar, etc.
- ii. El presupuesto no abarca ni contempla los recursos no mensurables en dinero (por ejemplo la información que ya se posee, la sinergia ¹³ lograda en la organización, la experiencia comercial acumulada, etc.).
- iii. El proceso presupuestario es relativamente caro. Por ello debe buscarse una *ratio* adecuada entre los recursos que se destinan a la planificación y la mejora de resultados que logra su puesta en marcha y el mantenimiento posterior.
- iv. Un problema básico surge cuando se considera el proceso presupuestario como un *paripé* organizativo, como una «función de teatro actuada de cara a la galería»; función en la que el comportamiento de cada actor obedece al desempeño desganado de un *rol*. Esta falsedad sucede en empresas burocratizadas -que no deben identificarse necesariamente con las empresas públicas- en que las tareas, procesos y procedimientos se consideran más importantes en sí mismos que la propia obtención de resultados.

VII. ¿UNOS «PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS GENERALMENTE ACEPTADOS»?

Al contrario que en la ciencia contable, no existe una lista de principios de esta guisa en el ámbito de la planificación empresarial. Pero hay una serie de *leyes* que pueden abstraerse de la experiencia planificadora hasta ahora destilada por las empresas.

¹³ El término sinergia fue tomado de la biología por la Teoría General de Sistemas. Se utiliza en Administración de Empresas para referirse a la acción combinada de diversos factores, hechos o circunstancias que produce un resultado superior a la suma de resultados de los diferentes factores, aisladamente considerados. Cuando el resultado de la suma es superior al resultado de las partes, se dice que existe un efecto sinérgico que agranda los resultados y hace más atractiva la operación.

1. El presupuesto es un documento que, en lo posible, intenta lograr para la empresa los mejores resultados futuros. Aunque existen diversos modelos matemáticos de optimización presupuestaria, aplicables a problemas empresariales de tipo técnico y correspondientes a niveles jerárquicos medios o bajos, difícilmente dichos modelos tienen trascendencia práctica a nivel de dirección general.

Por lo tanto, la planificación empresarial, más que una herramienta de optimización, resulta una herramienta de imaginación y simulación de un futuro que se considera razonable y alcanzable, y ello con independencia de que constituye un poderoso método para hallar incoherencias en el simultáneo comportamiento futuro previsto de varios departamentos de la empresa.

Así pues, para que el presupuesto sea eficaz, basta que se convierta en un arma para coordinar y forzar al diálogo a todas las partes de la empresa, amén de buscar soluciones de actuación factibles para todas las partes mencionadas y que sean alcanzables en su conjunto. Con tales logros se habrá dado un gran paso, aunque no se haya optimizado ninguna magnitud.

2. El presupuesto debería iniciarse y dimensionarse de acuerdo con el *factor crítico* que la empresa prevé que restringirá más claramente sus propias actividades durante el período concernido. Erich GUTENBERG señaló este principio y lo denominó «ley de compensación de la planificación»¹⁴.

GUTENBERG, una de las últimas figuras importantes de la Economía de la Empresa alemana, apuntaba que si la capacidad de producción de la empresa está saturada por la demanda del mercado, no debe empezarse por planificar primero las ventas sino la producción, pues ésta resultará limitativa del volumen presupuesto de ingresos. También los autores americanos ANDERSON y SCHMIDT¹⁵ se han pronunciado por empezar la planificación por el «factor crítico».

En una empresa concreta, dicho factor crítico podría estar simbolizado por el nivel de gastos; en otra, por el volumen de la inversión en activos estructurales; en una tercera, por el conjunto de los medios financieros disponibles; en una cuarta organización, por el talento directivo disponible.

En la práctica, dado que la realización del presupuesto da lugar a un proceso, se empieza tradicionalmente por el presupuesto de ingresos por ventas -aunque éste no resulte ser el limitativo de la actividad- y se van siguiendo todas las fases del proceso presupuestario.

¹⁴ «...la ley de compensación de la planificación define que en un sistema global de planificación, ningún sector parcial de la empresa goza de cierta preferencia, más bien el plan global se orienta hacia el sector parcial más débil de la actividad empresarial, el sector mínimo. Según esto, puede surgir la situación de que no se puedan realizar ocasiones favorables de ventas, porque la situación financiera no permite realizar las inversiones precisas o la compra de mercancías. En este caso el sector financiero constituye el sector parcial «más débil» de la empresa... La ley de compensación de la planificación es, como también se puede definir, la ley de dominio del sector mínimo (deficiente)». Véase: GUTENBERG, E.: (1973) *Economía de la Empresa: teoría y práctica de la gestión empresarial*. Ed. Deusto. Bilbao. 3.ª ed. Pág. 58.

¹⁵ ANDERSON, D. R. y SCHMIDT, L. A. (1965): *Contraloría práctica*. UTEHA. México. Cap. 21.

Cuando se manifiestan *cuellos de botella* -escaseces de recursos concretos que condicionan y restringen la consecución de los objetivos pretendidos- se estudia la cuestión y se generan alternativas, volviéndose a recalcular desde el principio todo el presupuesto, estudiando la solución del problema que se ha generado en el proceso de cálculo anterior. Lógicamente esta «ley» afecta más al corto que al largo plazo, pues cualquier manifestación de ella a corto plazo debería generar una movilización de los recursos necesarios conduciéndolos en auxilio del sector débil, hasta equilibrar su dotación de recursos empresariales con respecto a los otros sectores parciales.

3. Otro principio radica en la necesidad de realizar una *planificación deslizante* y no una de tipo *ex-novo*, es decir, partiendo de cero cada vez que se inicia la redacción de un plan. La planificación *ex-novo* fue una invención de los funcionarios de planificación estatal en la Unión Soviética estalinista para poner en marcha en 1928 sus planes quinquenales. Cuando finalizaba el período previsto de un plan se ponía en marcha el siguiente, que no había sido construido a partir del anterior, sino que había sido desarrollado partiendo de cero, si bien, cabe admitir que el aprendizaje obtenido en el primer plan podía aplicarse a la confección del segundo.

La planificación deslizante se aplica cuando existen dos planes: uno de ellos, un plan a medio o largo plazo y el otro, el presupuesto anual. Deslizar el plan significa ampliar y detallar el primer año del plan a medio o largo plazo, para generar el presupuesto del próximo año; a su vez, significa añadir un año más al horizonte más alejado del plan a largo plazo, al objeto de llevar siempre por delante un horizonte *autoportante* ¹⁶ de *n* años.

Lógicamente, en el plan a medio o a largo plazo no solamente se debe anular un año por detrás y, añadirle otro por delante; también habrá que actualizar las premisas, objetivos y cifras de los años intermedios, a la luz de la nueva información y del aprendizaje que se va acumulando.

4. Por último existe un principio o «ley» de comportamiento con respecto al plan: jamás un director que se precie aceptará la primera versión del presupuesto, o la primera versión de un plan a largo plazo, o de cualquier trabajo de este estilo.

Lo que se indicará a continuación es consecuencia de una actitud directiva tipo «teoría X» de Douglas MCGREGOR, o de una actitud similar asumida por los empleados, aunque los estímulos directivos sean del tipo «teoría Y» ¹⁷. Ambas situaciones contingentes son muy frecuentes en las empresas tradicionales, sobre todo la primera de ellas.

¹⁶ Es decir, un horizonte de tiempo que siempre es el mismo -por ejemplo, 3 años- aunque vaya transcurriendo el tiempo. Por ello, el panorama y el detalle de los años a presupuestar va cambiando conforme avanzan los años.

¹⁷ Douglas MCGREGOR era un psicólogo de gran renombre en los años 50 y 60 por haber popularizado dos patrones alternativos de pensamiento y conducta, tanto para los empleados como para los directivos de una empresa, basados en la pirámide de la motivación de Abraham MASLOW. Se suponía que el patrón existente o «Teoría X» era el siguiente:

1. La Dirección es responsable de organizar los elementos de producción de una empresa... en interés de unos fines económicos;

En un entorno Mcgregoriano tipo «X», una de las tareas del Director General consiste en tantear el volumen de la *bolsa de improductividad* no manifestada por los propios subordinados, bien sea por desconocimiento real, bien sea por mantener el control de una situación informando solamente en forma parcial de la realidad. El Director puede tratar dicha bolsa de improductividad, a base de rechazar las primeras versiones de los planes y ordenar búsquedas sucesivas, cada vez más precisas, de ostensibles mejoras en los resultados planificados.

Esta conducta, que es muy generalizada, puede provocar un problema: que al considerar muy cara ¹⁸ esta actividad de proceso, se acabe abordando como un mero *ritual*, en el que los subordinados representan un papel: el de «vender caras sus mejores prestaciones futuras» y el Director otro papel: el de «fustigador de la improductividad ocultada».

En la antigua URSS, país que tuvo una primera experiencia en planificación económica, el plan desencadenaba un ceremonial en el que el burócrata del Gosplan (Ministerio del Plan Quinquenal) exigía, por ejemplo, al Director de la Empresa Pública correspondiente, una producción de 15 ¹⁹, suponiendo, a falta de mejor información, que éste sólo podía ofrecer 9. El Director ofrecía 6, sabiendo que el máximo que podía aportar era 13. La negociación por regateo otorgaba a ambas partes una sensación de utilidad y justificaba su actividad: el burócrata ante sus superiores y el Director ante sus subordinados. Probablemente el plan final acababa siendo de 11.

En general, dado que se evalúa a cada miembro de la pirámide ejecutiva de la empresa por el grado de consecución del plan, es lógico que haga lo humanamente posible por dejar los objetivos en niveles cómodos que puedan alcanzarse realizando un esfuerzo moderado, quedando así airosamente ante los superiores que deciden su sueldo y sus premios. Pues bien, este proceso continúa siendo la base de un principio de planificación.

-
2. Con relación a la mano de obra se debían dirigir sus esfuerzos, dotarla de motivación, controlar sus actos y modificar su comportamiento con objeto de responder a las necesidades de la organización;
 3. Sin esta intervención activa de la dirección, la mano de obra se mostraría pasiva -incluso resistente- ante las necesidades organizativas... Tras esta teoría convencional, existen otras varias creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas;
 4. El hombre corriente es indolente por naturaleza, trabaja lo menos que puede;
 5. Carece de ambición, detesta la responsabilidad y prefiere ser dirigido;
 6. Acostumbra a ser egocéntrico e indiferente a las necesidades organizativas;
 7. Por naturaleza se muestra resistente al cambio;
 8. Es de carácter crédulo, no muy despierto y presa fácil del charlatán y el demagogo.

El patrón alternativo (teoría Y) llevaba impregnado un concepto de la organización y las relaciones industriales que había de facilitar la participación y el entendimiento entre directivos y obreros. Véase: MCGREGOR, D.: *La participación en la industria*. Ed. Hispano Europea. Barcelona. 1969. Págs. 23-24.

¹⁸ Ya que es consumidora de muchos recursos monetarios y de tiempo directivo.

¹⁹ Cifras inventadas para el ejemplo.

Si la dirección ya ha roto la mayor parte de la *insuficiencia organizativa*²⁰ también será cierto que el proceso de planificación ahora será mucho más serio. Éste reviste también mucha seriedad en las empresas en que la motivación intrínseca de los empleados arroja al sótano la mencionada recopilación de trucos de supervivencia profesional. En empresas de este tipo, probablemente no se imponen los objetivos a los subordinados, porque los superiores saben que si les otorgan libertad para que generen y presenten sus propios objetivos, se comprometerán emocionalmente con ellos, por lo que será mayor el nivel de dureza en el trabajo y el empeño en la consecución de metas, que en el caso de que los objetivos hubiesen sido impuestos por los directivos del escalón superior, o «negociado» con éstos. No hay trabajo más apasionante que el que se autoimpone cualquier miembro de una organización con motivación intrínseca, dentro de un marco totalmente aceptado por él.

5. El proceso presupuestario es un proceso de aprendizaje de la organización. Soluciones que se reputan utópicas, o que son consideradas de este modo en una fase temprana del plan, en un momento posterior pueden apreciarse como atractivas, cuando un estudio más profundo y realista señale las limitaciones, las carencias o los puntos fuertes de la empresa.

VIII. EL PROCESO PRESUPUESTARIO: FASES PRINCIPALES DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA, ECONÓMICA Y FINANCIERA A CORTO PLAZO

Realmente es difícil desgranar un proceso presupuestario detallado, que pueda considerarse como un desarrollo generalizable a todas las empresas. Varía según el sector, el tamaño de la empresa y otras características, como ser una filial de un grupo de sociedades, una empresa pública o bien una empresa independiente, etc. Los acentos en cada tipo de empresa serán muy diversos.

Para ANDERSON y SCHMIDT, una síntesis apretada del proceso podría ser la que sigue:

«El presupuesto suele iniciarse con un pronóstico de las ventas y de los ingresos por venta; luego se desarrolla un plan de producción que permita satisfacer las necesidades de aquel pronóstico de ventas y se hacen cálculos aproximados del coste de las mercancías que se venderán, de las cantidades y del valor de las existencias que hay que tener disponibles y de las compras de materias primas, los jornales de mano de obra y otros gastos de fábrica necesarios para cumplir con el programa de producción. Se calculan los gastos de venta y de distribución necesarios para conseguir las ventas presu-

²⁰ La «insuficiencia organizativa» provoca desconocimiento de los límites de productividad de partes o la totalidad de la organización. Tal es el nombre como denominaban CYERT y MARCH a la zona de penumbra acerca de las posibilidades reales de la empresa, construida a golpes de falta de información fiable. De todos modos advertían que «lo más probable es que la preocupación de operar siempre a un rendimiento del ciento por ciento resulte tan desastroso como hacerlo con una gran insuficiencia organizativa». Véase: HAGUE, D. C.: (1972) *Economía de la Empresa*. Ed. Gustavo Gili. Barcelona. 1.ª ed. Págs. 67-69.

puetadas y la entrega de la mercancía a los clientes, así como también los gastos de administración y los gastos generales y sociales de la empresa. Todas estas actividades se realizan relacionando unas con otras y en particular en relación con las ventas previstas ...»²¹.

Con un punto de vista algo diferente del de esos autores, vamos a ofrecer una visión más detallada -pero también simplificada- de las fases principales del proceso presupuestario de una empresa industrial con fabricación en serie o en grandes lotes de producción:

1. Previsión de la evolución del entorno: crecimiento del PIB, posibles acuerdos sindicatos-empresas que establezcan un marco negociador individual para éstas, evolución de la tecnología, inflación prevista, tipos de cambio de las principales divisas, etc.

De este modo se fija un marco con variables independientes y con parámetros que la empresa deberá considerar como dados a la hora de construir el plan.

2. Previsión de la evolución del mercado o mercados en que está presente la empresa por medio de las combinaciones siguientes:

- a) Binomio producto / mercado conceptual; binomio producto / mercado geográfico; binomio mercado conceptual / mercado geográfico, etc.;
- b) Canales de distribución,
- c) Tipos de cliente;

o mediante combinaciones entre los diversos criterios.

A tal efecto puede procederse por síntesis (por medio de agregaciones realizadas con criterios diversos, que den lugar a una idéntica cifra planificada de ventas totales) y también por análisis (dado un programa global de ventas totales, se detalla y evalúa la factibilidad de las ventas programadas por: productos, clientes, zonas, canales de distribución, tipos de fuerza de ventas, etc.)²². Recuérdese que se denomina *programa* a un plan expresado en unidades físicas.

3. Porcentaje estimado de variación del mercado total para el próximo ejercicio, siendo el mercado total la suma del detentado por la empresa más el mercado controlado por la competencia; todo ello dentro del ámbito territorial y conceptual que cubre la primera.

²¹ ANDERSON y SCHMIDT, *op. cit.*, pág. 482.

²² Una obra clásica en la que se detallan los diversos criterios que pueden conformar el presupuesto de ventas es la de Paul LOEB: (1963) *El presupuesto de la empresa*. Ed. Aguilar. Madrid. 2.ª ed. Caps. XII a XVII.

4. Tasas planificadas de penetración de la empresa en el mercado con el fin de fijar una primera aproximación del programa de ventas. Dichas tasas deben detallarse por productos, por mercados, por zonas territoriales, etc. Se trata de las cuotas de mercado cuya consecución planifica la empresa.

Nunca se dará suficiente importancia a estas cuatro primeras fases presupuestarias citadas. Pueden considerarse las ruedas motrices y directrices del sistema presupuestario. Una incorrecta estimación del mercado y del reparto de las cuotas puede hundir cualquier presupuesto.

Hay que cuidar los períodos en los que se generan cambios estructurales en la oferta de productos de la empresa. Recuérdense los tres vectores de diversificación de ANSOFF²³: nuevos productos en los mismos mercados, nuevos mercados para los mismos productos y diferentes productos a colocar en distintos mercados (diversificación pura).

Los intentos de venta de productos nuevos, las sustituciones de los antiguos, la introducción en nuevos mercados y la diversificación pura son cuatro manifestaciones estratégicas básicas cuya instrumentación conduce a diversas actuaciones orientadas al crecimiento. Su correcta presupuestación en términos de unidades físicas de posible venta es realmente muy difícil²⁴.

5. Generar variantes del programa de ventas. Esta actividad se realiza empleando alternativamente el haz de políticas A, el haz B, el haz C..., entre las que se cuentan políticas alternativas de precios y «mix de márketing», condicionando directamente las primeras a los ingresos por venta; y las segundas, directamente a los gastos comerciales e indirectamente a los ingresos.

La restricción consiste en respetar la estrategia de la empresa²⁵; estrategia que habrá sido previamente formulada, con un horizonte más dilatado que el meramente presupuestario.

Al menos en una primera iteración, se tratará de escoger la solución planificada que parezca más factible y equilibrada. Resulta conveniente guardar temporalmente la información sobre las alternativas desechadas, por si es necesario *resucitarlas* en una segunda, tercera o cuarta revisión del proceso presupuestario.

²³ ANSOFF, H. I.: *La estrategia de la empresa*. Ed. EUNSA. Pamplona. 1976. Págs. 123-153.

²⁴ Coincidimos en este aspecto con MONTES. Véase: MONTES, J.: «La planificación de los recursos financieros». En *Revista Estrategia Financiera*. Núm. 29. Abril 1988. Pág. 34.

²⁵ Por ejemplo, probablemente se estimaría como descabellada una propuesta para vender intensivamente una marca de caviar en zonas con bajo nivel de renta, bajando los precios para banalizar el producto y acto seguido difundiendo una campaña intensiva de tipo publicitario, escogiendo, en fin, canales de distribución intensivos en lugar de canales selectivos. Puede pronosticarse que tras dichas actuaciones, las elites (*público objetivo* del caviar, aunque a veces hay sorpresas) ya no comprarían más dicha marca.

Es vital que los responsables máximos de márketing, ayudados técnicamente, mas no suplantados por elementos del *staff* planificador, realicen los pronósticos de facturación en base a las variaciones de los precios unitarios; en otro caso, se desentenderían del presupuesto que llegara a aprobarse.

Una cuestión espinosa se relaciona con la siguiente circunstancia, que resulta frecuente en empresas en crisis: la responsabilidad de la fijación de los precios de los productos en dichas empresas se sustrae al departamento comercial y se entrega, bien al director financiero, bien al director general; sea a solas, sea presidiendo un comité de fijación de precios. La responsabilidad de la cifra presupuestada en concepto de ingresos por ventas siempre es más difícil de adjudicar, si la responsabilidad sobre cada uno de sus dos elementos componentes (los precios y las cantidades) está repartida entre dos o más departamentos.

6. Determinación del programa de las ventas en unidades físicas. Una vez definida la variante básica del presupuesto de ventas, de nuevo habrá que repartir el programa global de ventas, que en la variante básica probablemente estará detallado por productos (por ser éste el criterio que puede utilizarse para sopesar el grado de encaje del plan de ventas con la capacidad productiva y tecnológica de la empresa), utilizando otra vez los criterios acostumbrados: por territorios, por clientes, por canales de distribución, por tipos de fuerza de ventas, etc.²⁶

Cualquier clasificación del programa de ventas siempre deberá estar especificada por meses, aunque el programa sea de carácter anual.

7. Plan de ingresos por ventas, valorando el programa físico de ventas a precios netos unitarios de venta. Para llegar a esta etapa, se ha debido evaluar anteriormente la sensibilidad de la demanda de cada segmento: I) al precio y II) al volumen y a la mezcla y eficacia de los gastos comerciales planificados (mejoras del producto, promociones, campañas de publicidad, etc.).

En este punto, aparte del criterio de clasificación «gama de productos» es necesario introducir claramente los criterios: «territorio», «canal» y «cliente», puesto que los precios de venta unitarios del mismo producto pueden variar en diversas zonas, según si se trata de ventas al mayor o al detalle, o de ventas directas al distribuidor de zona, etc.

Sería un gran error realizar directamente el presupuesto de venta en unidades monetarias sin pasar anteriormente por una estimación de ventas en unidades físicas, pues se comprometería gravemente el posible análisis de sensibilidad de las ventas con respecto al precio. Un presupuesto de ventas monetario es difícil de desagregar; resulta mucho más fácil rehacer cifras cuando se ha pasado por las dos fases: plan de unidades físicas y valoración en unidades monetarias.

²⁶ Probablemente un fabricante de camiones siempre trabajará con un programa básico que se expresará detallando ventas presupuestadas por modelos, y no, por ejemplo, por zonas o por distribuidores.

8. Primera evaluación de la posibilidad de lograr el plan de ingresos por ventas, contando con los recursos financieros, humanos, productivos, comerciales, etc., que tiene actualmente la empresa.

El presupuesto de ventas viene limitado por dos grandes restricciones: una restricción externa, fijada en la capacidad de absorción del mercado y la actuación de la competencia; y una restricción interna, fijada a corto plazo en la capacidad máxima de producción y venta de la empresa. Aquí nos estamos refiriendo a la segunda restricción.

Las preguntas cruciales que pueden centrar el interrogatorio sobre la capacidad de asunción del plan inicialmente elegido por la empresa, podrían ser las siguientes:

- a) ¿La empresa puede abordar el plan, o no?
- b) Si la empresa no puede abordarlo: b.1) ¿puede realizar inversiones y/o gastos adicionales, a efectos de conseguir la adaptación de la actuación futura al plan que se intenta aprobar?
b.1.1) si puede realizar ambos dispendios -inversiones y/o gastos- ¿se trata de inversiones y gastos que los estudios realizados estiman que podrán ser rentables en todos los casos?; por otra parte, si parece que van a ser rentables dichas inversiones y/o gastos: b.1.1.1) ¿se pueden financiar a un coste adecuado (tasa de rendimiento superior al coste de capital)?; y aún más: ¿se pueden financiar «a secas»?; es decir: ¿se dispondría de financiación, aunque ésta presentara un mayor porcentaje de coste de capital que el propio tipo de rendimiento que se espera obtener del proyecto de inversión o del proyecto de gasto de fondos?

9. Actualización de los presupuestos de inversiones y financiero a largo plazo. Aquí deberá resolverse previamente un bucle de planificación muy dificultoso, referido al enlace del presupuesto con el plan a largo plazo y/o con el plan estratégico.

Si se consideran interesantes el programa y el plan básico de ventas, definidos mediante los anteriores ocho puntos, debe admitirse que, por contra, es posible que no sean aconsejables abordarlos por razones estratégicas, o en razón de la incompatibilidad que podría comportar el cambio de tamaño empresarial con respecto a la filosofía de la empresa, o bien cuando el programa de inversiones necesario no se puede financiar, salvo que dependa de una previa obtención de recursos, que podría provocar una pérdida de independencia del equipo directivo, etc.

Lógicamente en este punto hay otro bucle largo: no se puede saber cuál será la disponibilidad real total de recursos financieros hasta que no se haya obtenido la cuenta de resultados planificada del período, con una propuesta de afectación de los resultados planeados.

Piénsese que un alto nivel planeado de autofinanciación puede hacer factible un presupuesto que, en fases más primarias de elaboración, ha podido considerarse descabellado, o viceversa ²⁷.

Por otra parte, es prudente esperar hasta que se cuente con una versión inicial del plan de inversiones, para facilitar la determinación del plan de márketing. El primero puede condicionar fuertemente al segundo. Este fenómeno generará otra retroacción con varios de los puntos citados anteriormente.

10. Determinación de los planes de márketing, producto a producto, marca a marca. Se trata de estimar los gastos previstos de distribución, publicidad, promociones, fuerza de ventas, investigación de mercados, etc., por productos e incluso por marcas.

Deben cuidarse al detalle las posibles *canibalizaciones* entre productos similares vendidos con marcas propias (estrategia *multimarca*). A través de ellas la empresa se hace la competencia a sí misma con el objeto de evitar que los competidores tengan más oportunidades: se trata de las actividades que se estorban entre sí e impiden obtener un resultado que aparecía *a priori* como factible.

Por el contrario, deben valorarse, aunque sea con prudencia, sin optimismos, las «sinergias» ²⁸ entre los productos y líneas de producto de la propia empresa, que pueden facilitar una ampliación del volumen de ventas gracias al ofrecimiento de líneas de producto completas que los distribuidores o detallistas puedan considerar como de alto interés, al poder reducir el número de proveedores para una línea de productos dada.

11. Fijar el programa de las existencias necesarias de cada producto (iniciales y finales en cada período) según las políticas fijadas por la empresa.

A tal efecto, según ANDERSON y SCHMIDT sería adecuado fijar «controles laterales» ²⁹ a base de definir un segmento de flotación entre las existencias físicas mínimas necesarias para funcionar adecuadamente ³⁰ y las máximas, más allá de cuyo nivel se puede incurrir en obsolescencias, antifuncionalidades y derroches de recursos financieros con el consiguiente cargo adicional de coste de capital.

²⁷ Véase: ABAD, A.: *op. cit.*, para esta cuestión.

²⁸ Véase ANSOFF, H. I.: *op. cit.*, págs. 97-121, para un concepto general de sinergia expuesto, si no por primera vez, sí en una fase muy temprana de su vulgarización.

²⁹ Véase: ANDERSON y SCHMIDT, *op. cit.*, pág. 485.

³⁰ Concepto que en los últimos quince años se ha demostrado que puede cambiar radicalmente, al transmutar la filosofía americana de tenencia de existencias como parachoques de los problemas (*just in case*), a la tenencia de existencias a niveles mínimos implantada por los japoneses (*just in time*) cambio de conducta que precisamente provoca una rápida puesta en evidencia de los problemas de producción y de mantenimiento de la propia fábrica y de servicio y de puntualidad de los proveedores, a través de la interesante analogía que consiste en identificar las piedras visibles con los problemas y los fallos, en el cauce seco de un río que se identifica con el nivel de existencias, que muy bajo con los nuevos sistemas.

Se observa que varios programas combinados y alternativos de producción y aprovisionamiento, podrían cumplir perfectamente con un único programa de ventas, dejando una cierta holgura en la planificación de las existencias ³¹.

12. Fijación de los programas físicos de producción y acto seguido, de los planes de producción valorados al coste. Ambos dependerán de:

- a) Los planes previos de ventas;
- b) Las políticas vigentes de existencias;
- c) La cuantificación de las presupuestadas para cada período y las previsiones de suministro;
- d) Las variaciones estructurales en cantidad y calidad de las inversiones previstas en la fábrica;
- e) Las medidas inicialmente previstas de mejora de la productividad;
- f) Las variaciones provocadas por las decisiones de traspasos de actividades desde el origen de recursos «compras» al origen «fabricación propia» y viceversa (los procesos llamados *insourcing* y *outsourcing*, respectivamente).

En principio pueden seguirse dos modelos genéricos de producción en cuanto a su ritmo con respecto al de las ventas: la producción puede ser constante siendo las ventas previstas variables durante el período; o bien la producción puede ser variable conforme lo van siendo las ventas, o incluso cuando éstas son constantes.

En el primer caso se trata de maximizar el aprovechamiento de un recurso en determinadas épocas del año; en el segundo, lo que conviene es adaptarse del mejor modo posible al perfil temporal de las ventas, minimizando con ello las necesidades de existencias.

Buscar una producción constante en un contexto de ventas variables conduce a un mínimo coste de producción puesto que se ocupan lo mejor posible los recursos productivos; pero dicha combinación de perfiles de producción/ventas, en algunos momentos genera inevitablemente gran cantidad de existencias que debe financiarse -soportando fuertes costes de tenencia, entre ellos los financieros- y ha de colocarse forzosamente en el mercado, en algunos casos.

³¹ Dicha propiedad está en la base conceptual de los denominados «presupuestos flexibles». Mediante su aplicación se pretende calcular varios presupuestos alternativos partiendo de diversos escenarios de facturaciones, costes, inversiones, gastos, etc., para adoptar la versión del presupuesto que se vaya perfilando como más factible en la práctica. De todos modos, el concepto puro de presupuesto flexible acepta solamente cambios en las premisas de partida de la planificación, al objeto de generar un paquete de planes, a partir del que se escogerá el que cumpla las premisas más parecidas a la global realidad que se vaya manifestando durante el tiempo de su aplicación.

Por otra parte, la segunda situación (producción oscilante con ventas uniformes) presupone una gran flexibilidad en el nivel de producción, flexibilidad con respecto a la cual convendrá analizar, si no se acabará pagando con creces, en forma de costes unitarios de producción sensiblemente más elevados que en el caso de producción uniforme, dada la dificultad de aprovechar adecuadamente los recursos que generan costes fijos en épocas de baja capacidad productiva ocupada.

Así pues, en esta opción debe contraponerse el menor coste de mantenimiento de mayores existencias de todo tipo, con el incremento del coste unitario de la producción, provocado por la búsqueda forzada de flexibilidad. Evidentemente, con los sistemas modernos CAM (*Computer Aid Manufacturing*) y con sistemáticas y espectaculares reducciones del tiempo de preparación de las máquinas ³², se ha diluido notablemente el problema del coste fijo por cada lote de producción.

Por ello en la planificación a corto plazo debe resolverse el dilema entre los dos tipos genéricos de producción. Puede haber condicionantes técnicos que fuercen una u otra solución, pero en ausencia de estos condicionantes, la aplicación de la regla coste/beneficio será la más adecuada.

Por otra parte, en la práctica se intentará gradualmente dar satisfacción a cualquier aumento planificado de las ventas, si la capacidad productiva planificada normal a un solo turno está próxima a la saturación; en primer lugar se tomarán medidas coyunturales y si éstas no surten efecto suficiente, se adoptarán medidas de carácter estructural, como por ejemplo: incremento de las horas de trabajo planificadas (previsión de traslados de operarios a secciones productivas saturadas, previsión de la realización de horas extra); planeación de incrementos de las horas de trabajo de las máquinas creando más turnos de trabajo; y por último, subcontratando parte de la producción final, mediante la adquisición directa de parte de ésta en el exterior de la empresa.

Dicha última conducta provocará un descenso relativo del porcentaje del valor añadido que la empresa obtiene de la producción y comercialización de su gama de productos.

Solamente deberán abordarse medidas de mayor calado si se prevé una variación estructural de las ventas: nuevas inversiones, *joint venture* de producción, etc. En todo caso dicha actuación afectaría al PLP de la empresa, y probablemente no todavía al vigente, sino a otro posterior.

13. Programa y plan de aprovisionamientos, como consecuencia de la determinación de los dos puntos anteriores de esta lista de pasos.

14. Fijación y reparto por proveedores de los programas de aprovisionamiento según la calificación que éstos vayan recibiendo en función de los siguientes criterios: calidad, servicio, plazo, precio, alternativas de aprovisionamiento existentes etc., en la combinación y orden que se consideren oportunos.

³² Caso Toyota: de 8 horas a 6 minutos en algunos casos, a principios de los años 80.

Esta labor resultará necesaria en el caso de que se deseen conocer las ofertas de precios de los proveedores seleccionados, ofertas que deben ayudar al inicio de un proceso simultáneo de negociación de los precios de compra futuros; y de estimación de las variaciones que se consideren asumibles al final del proceso.

15. Fijación del programa de mano de obra.

Se trata de determinar las horas necesarias de mano de obra (MO) según el programa de producción escogido en el punto 12 y la subsiguiente valoración de los costes de personal directo.

El programa de producción de productos finales arrastra un «árbol» de componentes intermedios y de materias primas, que, en caso de que la empresa haya decidido fabricarlos por sí misma, requerirá los servicios de varios binomios «hombre-máquina» de la propia empresa. Por ello dichas actividades también deberán ser contempladas en el programa de producción.

Las horas de trabajo de MO son a la vez una limitación y una necesidad. Son una limitación, puesto que, dada una tecnología y un nivel de productividad, determinan el techo máximo de producción de la empresa, a corto plazo. Por otra parte constituyen una necesidad, ya que el programa de producción cuantificará las horas totales necesarias de MO en base a la multiplicación del número de unidades a producir de cada tipo, por la necesidad de horas de trabajo que exigirá la elaboración de una unidad de cada tipo de producto.

De todos modos, resulta necesario el cuadro global de horas de MO, pero no es suficiente. En una fábrica puede haber un contingente de trabajadores que podría darse el caso de que no pudieran ser aplicados a la producción presupuestada, bien porque carecen de suficiente formación, bien por ostentar una categoría de trabajo inadecuada para la tarea que debe realizarse o bien debido a restricciones diversas de tipo sindical.

Por ello, tradicionalmente la adecuación de la oferta y la demanda de trabajo en la fábrica ha debido planificarse con tiempo ³³ para lograr las necesarias adaptaciones.

De ahí la gran importancia del programa de producción, puesto que condiciona la gestión cotidiana posterior de los diversos recursos.

³³ Ya puede suponerse que la irrupción espectacular de las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) en los diez últimos años, ha provocado que, en el entorno de las fábricas sea mucho mayor la flexibilidad en los cuadros de la demanda de trabajo en función de la producción y de la oferta de trabajo, sumando plantilla propia y la aportada por las ETT. Pero dicha mayor flexibilidad es comparativamente mayor cuando se resuelve la gestión cotidiana que en ocasión de la planificación a corto plazo, ya que al confeccionar el plan siempre se procura en lo posible el cuadro. Si en la realidad posterior dicho cuadro no se logra, se puede acudir a una ETT para provocarlo, en el supuesto de que exista algún déficit transitorio para alguna especialidad y categoría laboral según la producción que ya se necesite realmente.

La valoración de las horas de MO necesarias para la producción, desde el mayor de los componentes productivos del producto más caro hasta la pieza más pequeña que la empresa prevea fabricar, se configurará como la tarea de mayor contenido económico en este punto del proceso presupuestario. Dicha labor requiere pasar por dos grandes estaciones previas, sin perjuicio de que ambas interactúen después entre sí: una, relativa a la determinación de las horas necesarias, y otra, referente a la valoración de las horas mediante un coste/hora ³⁴.

Todo ello deberá hacerse de acuerdo con el nivel de productividad y las tasas de rechazos de producción que se prevean alcanzar, en contraposición a las horas disponibles planificadas según el calendario laboral previsto y según las previsiones básicas que se derivarían de la inercia del pasado, más los planes, plasmados en medidas de política empresarial, relativos a tasas de absentismo del personal, incorporaciones o bajas de trabajadores, horas de paro de la fábrica desglosadas por posibles causas (huelgas, falta de fluido eléctrico, falta de materias primas sobre las que trabajar, averías de maquinaria, ...) y horas extra, etc.

En otro orden de cosas, antes de empezar la fase de valoración monetaria del coste de las horas de producción, se habrá de emitir una serie de premisas de planificación parecida a la que se detalla a continuación: crecimiento previsto de la economía, evolución de la tasa de inflación y de los precios nominales, crecimiento o disminución de los salarios medios del sector, evolución del paro y de las cuotas a abonar a la Seguridad Social, entre otras cuestiones.

Ambos aspectos, tanto el monetario -que afecta esencialmente al coste/hora del trabajo como el físico -que además de afectar al coste/hora, incide sobre el volumen de horas de trabajo necesarias según el plan- constituyen una parte delicada del proceso planificador, pues los programas de mano de obra involucran alternativas que deben negociarse con los Sindicatos, o bien se trata de aspectos que la empresa desea mantener en secreto por el momento.

Por ejemplo, desde el punto de vista de la estrategia directiva, como mínimo resulta delicado que mucho antes de su aprobación en el seno de un plan, empiecen a circular por la empresa documentos sobre asuntos como: nuevos métodos y tiempos de trabajo, mejoras de productividad, despidos, reconversiones, planes de formación, movilidad geográfica y funcional, traspasos de obreros de la categoría de directos a indirectos (o viceversa), paros estructurales, supresión o creación de categorías laborales, cálculos sobre los porcentajes de absentismo laboral que la dirección podrá considerar como los máximos permisibles, etc. ³⁵.

³⁴ La interacción de la cantidad de horas necesaria y del coste/hora aplicable, no solamente depende del coste previsto de la mano de obra en cada sección, que puede hacer una determinada producción más barata o más cara a igual cantidad de horas: estamos pensando en especial en los casos que una fuerte elevación del coste-hora previsto genera una intensa actividad empresarial para estudiar mejoras en los tiempos de fabricación y en la productividad que faciliten el ahorro de un apreciable porcentaje de horas de producción y, por tanto, una reducción del coste unitario que, al no haber podido lograrse por la vía monetaria, se obtiene por la vía de las cantidades físicas.

³⁵ De tal modo es así, que en ocasiones el autor ha observado que el presupuesto, incluso pocos días antes de su aprobación, circula «abierto» entre los diversos departamentos de la empresa, es decir, sin estimaciones de las variaciones presupuestadas de los salarios y de la productividad, aspectos que conocen contados altos directivos de la empresa hasta el momento en que su mantenimiento en secreto ya no podrá considerarse como un arma negociadora en poder de los Sindicatos, por haberse solucionado el asunto a satisfacción de todas las partes.

16. Plan de recursos humanos indirectos de producción.

Dicho plan se trazará según i) las necesidades mínimas del personal indirecto de fábrica, que es el que se dedica a tareas de apoyo necesarias pero que en forma estricta no son directamente productivas: control de calidad, mantenimiento y reparaciones, limpieza, etc. y ii) las políticas de dosificación entre Mano de Obra Indirecta y Mano de Obra Directa (MOI/MOD).

Las empresas industriales de corte tradicional consideran el *ratio* indicado como un importante parámetro presupuestario que desean llevar al mínimo posible, siempre que no sea en detrimento de la capacidad tecnológica y organizativa de la empresa, buscando precisamente que los propios mandos superiores e intermedios de las fábricas descubran por sí mismos las formas de paliar los niveles de *insuficiencia organizativa* ya citados en el cuarto «principio presupuestario» mencionado antes, hallando sus propias soluciones ³⁶.

17. Plan de recursos humanos de la estructura no directamente productiva, de acuerdo con los costes salariales admitidos en estos ámbitos y la inmediata traducción a costes de dicho plan, en función de las tasas planificadas de rotación externa, interfuncional, y de las políticas de promoción, formación y reclutamiento del personal.

En esta fase cabe aplicar varios de los aspectos citados en el punto anterior, excepto el relativo al trasvase de miembros componentes de la MOD al conjunto de los empleados no ligados directamente a la producción; y viceversa.

Aquí es básica la detección e implantación de los nuevos métodos administrativos y técnicos causados por el avance de los sistemas de información, como por ejemplo: el diseño asistido por ordenador (CAD) la realización de procesos contables y administrativos centralizados e integrados a tiempo real, etc.

Dichos avances pueden provocar el ahorro de una parte de la plantilla de personal que no esté ligada a la producción. Y en el caso de empresas en crecimiento que pueden recolocar a sus empleados, se favorecerá el estudio de la posibilidad de reasignación de los recursos humanos sobrantes hacia otras áreas de la empresa en las que puedan resultar necesarios.

³⁶ A corto plazo, precisamente éste es uno de los métodos más brutales y efectivos de lograr la reducción de las plantillas, tanto las de producción como las del resto de la empresa. Las nuevas tecnologías y la informatización creciente generan oleadas de trabajos repetitivos que ya no es necesario realizar y trabajos cuya utilidad empieza a cuestionarse. En lugar de analizar cuáles son los trabajos que pueden clasificarse en ambos grupos y redimensionar la plantilla de cada sección de acuerdo con las nuevas necesidades manifestadas, se empieza por cortar contundentemente los recursos disponibles al nivel jerárquico correspondiente y se confía en la posterior capacidad de adaptación del grupo humano afectado.

Todo este proceso comporta lógicamente un cambio futuro del volumen asignado de plantillas de personal por departamentos, funciones, divisiones, etc., cambio que hay que tener muy en cuenta al establecer el presupuesto. Otra vez la cuestión de la confidencialidad puede resultar un obstáculo para el logro de la eficacia en el proceso de confección e implantación del plan ³⁷.

18. Presupuesto de producción.

Se trata de la valoración, separando claramente, por una parte, el valor de los materiales y componentes y, por otra, el valor añadido de la producción planificada, tanto de productos finales como de componentes intermedios que no vayan a incorporarse a éstos.

El valor de los materiales derivará de la predeterminación de los costes de los productos acabados e intermedios, de acuerdo con los valores *standard* de los suministros necesarios; el valor añadido previsto se derivará de la multiplicación de las horas *standard* de trabajo de cada sección, por el coste hora *standard* del trabajo realizado en cada una de ellas, en la medida en que su actividad sirva para hacer avanzar las fases del producto final.

Dicho coste horario para determinar el valor añadido, será una estimación basada en el sistema de determinación de costes de la empresa, del conjunto de costes salariales y demás gastos auxiliares de la producción en los que no se incorporen los materiales, que ya se habrán computado en el epígrafe correspondiente.

19. Presupuesto de existencias a mantener en la fecha inicial y final del presupuesto, así como en sus períodos intermedios.

Se trata de un asunto importante para las empresas que sufran una fuerte estacionalidad en su facturación.

Las existencias planificadas en cada período pueden establecerse basándose en normas de política empresarial con respecto al número de «días de suministro» o de «días de venta» de las existencias correspondientes. Dichas normas pueden incorporar diversas variantes.

20. Planes de gastos de estructura y de gerencia no contemplados en los puntos anteriores. Los gastos de funcionamiento están relacionados estrechamente con el número total de empleados y obreros previsto en el presupuesto. Contra menor plantilla exista, habrá menos gastos totales de funcionamiento, aunque los gastos determinados a nivel unitario sean algo mayores que en el caso de contar con una plantilla más amplia.

³⁷ Ello será así, salvo que se haya aprobado un plan estratégico o de viabilidad previo, en el que se contemple todo este conjunto de cuestiones delicadas, por lo que ya serán de dominio público en el interior de la empresa, cuando empiece a abordarse el proceso presupuestario anual.

De todos modos, debe establecerse el presupuesto de gastos de acuerdo con los criterios de asignación (o «unidades de obra») usuales en la contabilidad de costes ³⁸. En caso contrario, el plan no enlazará con los sistemas de contabilidad y estará inhabilitado para colaborar eficazmente en las tareas de control.

21. Cuenta de resultados planificada.

Resultará como consecuencia de la comparación entre los ingresos por venta netos planificados y los costes planificados del período, clasificados estos últimos según varios criterios:

- a) Naturaleza.
- b) Funciones.
- c) Lugares de coste (departamentos).
- d) Portadores de coste (productos o servicios a ofertar), etc.

Obviamente, en esta fase del proceso presupuestario algunos costes todavía no pueden conocerse, puesto que dependen de la forma en que repercutirán los datos presupuestarios anteriores sobre el cuadro planificado de tesorería a construir posteriormente.

Por ejemplo, si del plan básico escogido se deriva un fuerte déficit de tesorería para ciertas épocas del período presupuestado, probablemente la posible petición de créditos bancarios generará unos costes financieros que no pueden estar contemplados todavía en esta primera iteración del presupuesto y, por tanto, el beneficio presupuestado habrá que modificarse posteriormente, salvo que se decida otro sistema de suavización o cancelación del déficit de tesorería, por ejemplo, a base de: I) «manipular» subperíodos del período medio de maduración (PMM) estableciendo políticas de mejora de tesorería; o bien: II) descontando mayor número de efectos; o incluso: III) abandonando ciertos clientes y/o producciones que se cobran excesivamente tarde (Administración Pública, clientes para los que habrán de abordarse grandes acopios específicos, sacrificio que no va a quedar compensado por medio de la obtención de una rentabilidad marginal suficiente, etc.).

22. Si la cuenta de resultados planificada obtenida en el punto anterior -o en la anterior iteración si ya se han hecho varias- no se valora satisfactoriamente cuando se juzga mediante algunos parámetros básicos que el Director General considera mínimos: volumen absoluto de beneficios, ROI (*Return on Investment*), márgenes sobre ventas, rentabilidad financiera, porcentajes de variación de estas magnitudes sobre períodos pasados, etc., **habrá que iterar ³⁹ los puntos 1 al 20.**

³⁸ Por ejemplo, aunque haya una plantilla menor, será necesario un gasto por calefacción similar al requerido por una mayor plantilla, salvo que la reducción de personal comporte el cierre de algunas instalaciones, la reducción de los turnos de producción de tres turnos a dos, etc.

³⁹ O sea, repetir.

Para estimar *ratios* de rentabilidad económica (ROI) y financiera (rentabilidad para el accionista) ha de recordarse que deberán estimarse respectivamente los niveles previstos de ATM (Activos Totales Medios) y RPM (Recursos Propios Medios) en el transcurso del período que se está planificando; y tales cálculos dependerán de que se haya definido ya un balance planificado al final del período presupuestario y también al final de cada uno de los períodos intermedios que se consideren significativos.

23. Establecer cuadros de tesorería planificados, coordinados y consecuentes con cada iteración de la cuenta de resultados.

24. Establecer los balances presupuestados al final y al principio del período correspondiente, así como en momentos intermedios. Tanto este punto como el anterior, se desarrollarán más abajo en un apartado específico.

En un **anexo** situado al final de este trabajo, incluimos los impresos de un proceso completo de planificación inspirado en una situación de planificación real en que intervino el autor. Empieza mediante una propuesta de análisis DAFO ⁴⁰ de planificación, sigue con unos impresos para ordenar los parámetros básicos de datos previstos procedentes del entorno, hojas para detallar, aclarar y explicitar los objetivos provisionales de la empresa, amén de cuadros para prever las ventas, los ingresos por ventas, las alternativas estratégicas que requieren inversión, las actuaciones que no la requieren, etc., hasta llegar a la expresión de los balances y las cuentas de explotación tendenciales y los planificados.

IX. LAS ITERACIONES DEL PRESUPUESTO

Una vez obtenida la primera versión del presupuesto sucederá que, o bien por causa de incoherencias estructurales en los estados financieros obtenidos en la primera iteración, o bien por la necesidad de generar nuevas variantes con mejoras en la rentabilidad, los márgenes, etc., probablemente se habrán de realizar nuevas iteraciones o procesos presupuestarios, partiendo de las modificaciones en los datos de origen (previsiones, parámetros, objetivos) o de otros aspectos específicos o concretos.

De lo que sigue se apreciará la utilidad que un uso adecuado de hojas electrónicas tiene en el cómputo de sucesivas versiones del presupuesto que, a veces partiendo de un único cambio en los datos de partida, requieren un recálculo global para hallar el impacto del cambio introducido sobre todas las salidas de información ⁴¹.

⁴⁰ Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades.

⁴¹ Dado que la plasmación de un presupuesto o de un plan financiero en hoja electrónica no deja de ser un aspecto formal de tipo instrumental, no entraremos en él; de todos modos proporcionamos acto seguido una bibliografía para los interesados en estos aspectos: CHEVALIER, A. y GUPTA, J.: «Réalisation d'un plan de financement sur micro-ordinateur».

Al respecto ANDERSON y SCHMIDT indican ⁴²:

«Si el presupuesto así preparado no muestra unos beneficios netos previstos que sean satisfactorios, se modifica y revisa haciendo un esfuerzo, a fin de encontrar unos procedimientos que permitan aumentar los ingresos en las ventas o reducir los costos. Así, puede modificarse el diseño del producto para hacerlo más atractivo o para reducir su costo; se pueden idear métodos de fabricación más eficientes; acelerar o retardar programas de Investigación y Desarrollo; reducir o aumentar las sumas destinadas para gastos de ventas, como parte de un programa para conseguir ventas adicionales; o bien pueden modificarse las funciones administrativas estableciéndolas sobre una base más económica. Este proceso de modificar el plan de explotación se continúa hasta que los beneficios calculados llegan al nivel óptimo para las condiciones existentes. Esto es: hasta que el plan refleje el mejor equilibrio que puede conseguirse entre la necesidad de conseguir beneficios inmediatos y la necesidad de desarrollo y ampliación para asegurar el progreso futuro de la empresa. La importancia relativa que deberá darse en el plan a las ganancias corrientes y al desarrollo futuro es una cuestión que deberá decidir la gerencia superior».

En el proceso que acaban de describirnos los citados autores, se aprecian dos aspectos diferenciados:

- i. La escasa importancia otorgada a las restricciones de tipo financiero (el objetivo viene expresado en términos de beneficio y no se considera que éste pueda quedar afectado por la mayor o menor disponibilidad de recursos financieros).
- ii. El criterio-guía para continuar elaborando mejoras del plan consiste en buscar el logro del equilibrio entre el corto y el largo plazo, cuando en realidad esto debería ser una restricción del plan, pero no un objetivo a lograr específicamente a través de las iteraciones, puesto que, en realidad, deben equilibrarse las durezas respectivas de los objetivos a corto y a largo.

Por nuestra parte nos apoyaremos parcialmente en la contribución del autor alemán Eberhard WITTE y detallaremos una serie de preguntas que podrán orientar en las sucesivas iteraciones del plan, pensando en especial en la restricción presupuestaria de tipo financiero:

En: *La Revue du Financier*. Núm. 51. Janvier-Fevrier. 1987. En España: LUNA, P. y RUIZ MARTÍNEZ, R. J.: «Planificación a corto plazo: El reto de la hoja electrónica». En: Revista *Alta Dirección*. Núm. 122. 1985; También: ZAPICO, J. A. y BLANCO, F.: «Planificación y programación: un caso práctico con la hoja electrónica» (I y II) En: Revista *Estrategia Financiera*. Madrid. Núm. 45 y núm. 46. Octubre y noviembre de 1989.

⁴² ANDERSON y SCHMIDT: *op. cit.*, pág. 482.

- I) ¿Hay déficit de tesorería estructurales y/o coyunturales en algún momento -durante la vigencia del plan- según las cifras que se van perfilando? Si es así, estudiar, alternativa o complementariamente:
1. Todas las soluciones con una *ratio ingresos atribuibles/costes atribuibles a dicha solución*, mayor que la unidad, en orden a aumentar las disponibilidades de financiación y a reducir las inversiones de explotación.
 2. También habrá que estudiar la posibilidad de acudir a nuevas fuentes financieras, circulantes o fijas, no ligadas a la explotación.
 3. Todas las posibilidades no analizadas todavía, orientadas a suprimir, reducir o retrasar pagos.
 4. Todas las posibilidades no analizadas todavía, dirigidas a generar, ampliar o adelantar cobros.
 5. Reducir el nivel planificado de actividad en aquellas operaciones en que éste repercute en los pagos de forma masiva y directa.
 6. Aumentar el nivel planificado de actividad en aquellas operaciones que necesitan factores de la producción ya pagados o que deben pagarse inevitablemente, sin posibilidad de demora o negociación.
 7. *Ídem* anterior, con respecto a aquellas operaciones cuya *ratio* cobros/pagos es sensiblemente mayor que la unidad ⁴³.
- II) Establecer los balances de situación previsionales que sean consecuencia de los planes anteriores, bien de todas las variantes, bien solamente de las más favorables. En este último caso, recuérdese que habrá que estimarse al menos el volumen planificado definitivo de los pasivos totales y de los recursos propios medios para juzgar el nivel de rentabilidad planificado, aunque solamente sea para desestimar las variantes de planificación operativa poco interesantes.
- III) Verificar la coherencia de los balances planificados, por el método de análisis económico-financiero que se considere adecuado.
- IV) Rehacer el proceso las veces que sean necesarias, dentro de un equilibrio razonable que vendrá dado por los siguientes criterios:
1. La regla coste/beneficio aplicada a la propia operación de recálculo de los planes ⁴⁴.

⁴³ Siguiendo el esquema comentado, una buena descripción de todas las medidas teóricas posibles para oxigenar la tesorería presupuestada pueden consultarse en la clásica obra de Eberhard WITTE: *Política de liquidez de la empresa*. Ed. Sagitario. Barcelona. 1969. Cap. C.

⁴⁴ Regla coste/beneficio ya mencionada antes como *ratio* entre «ingresos atribuidos» y «costes atribuidos» a la medida propuesta, denominación que nos parece más precisa y correcta.

2. Los problemas de calendario, que resultarán más apremiantes contra más iteraciones del presupuesto se hagan y más tiempo vaya pasando (exigibilidad objetiva que expresan los propietarios o los altos directivos para contar encima de la mesa con el presupuesto definitivo).
3. Cansancio organizativo interno si se alarga demasiado el proceso, lo que puede generar roces entre los responsables del presupuesto y los responsables de la gestión cotidiana.
4. Razonable evidencia para la alta dirección de la empresa (o para la dirección corporativa de la matriz, si se trata de la planificación de una filial o subsidiaria), en el sentido de que ella ya ha justificado su acción ⁴⁵ por medio de los mecanismos jerárquicos de presión orientados a la mejora, sobre el papel de los resultados previstos, mediante los sucesivos recálculos y el tiempo invertido en la planificación, comparado con el tiempo dedicado a otras importantes tareas empresariales.

1. Posibles alternativas para la mejora de la rentabilidad planificada: modos de elevar la rentabilidad financiera.

En este punto nos basaremos en la sintética pero interesante aportación de Edward Geoffrey WOOD ⁴⁶ y la ampliaremos convenientemente. Pretendemos estudiar el mayor número de alternativas generales que se presentan a los planificadores y a los directivos empresariales, al objeto de aumentar el porcentaje de Rentabilidad Financiera ($RF = \text{Beneficios Repartibles} / \text{Recursos Propios Medios}$) o el porcentaje ROE (*Return on Equity*), como guste denominarse. Por el contrario, no será objeto de nuestra atención la forma de realizar las iteraciones para mejorar la rentabilidad.

Citaremos ocho actuaciones ⁴⁷ que pueden ayudar al logro de dicha mejora de rentabilidad. Cualquiera de ellas puede proponerse tanto para mejorar un plan, como para incrementar las prestaciones en los momentos en que se toman las decisiones cotidianas, tras haber constatado que se requiere una mejora según las conclusiones procedentes de la labor de control empresarial.

⁴⁵ Recuérdese el principio de la planificación citado anteriormente: un director nunca aprobará el primer plan que presenten los subordinados. En el otro extremo, también es cierto que se abstendrá de cansar y agotar a la organización de la empresa, con la insistente petición de un exceso de variantes del presupuesto.

⁴⁶ WOOD, E. G.: *Rentabilidad de la pequeña empresa*. Ed. Deusto. Bilbao. 1983.

⁴⁷ WOOD señala únicamente cinco modos:

1. Elevar los precios;
2. Reducir los costes;
3. Mejorar la proporción entre los distintos tipos de productos fabricados;
4. Reducir el capital empleado;
5. Incrementar el volumen de ventas.

Véase: WOOD, E. G., *op. cit.*, pág. 15 y ss.

Debe quedar claro que es preferible pensar con calma las actuaciones oportunas, al objeto de poder seleccionar con tiempo suficiente la mejor combinación. Insistimos que dichas medidas pueden aplicarse en los siguientes períodos conceptuales: o bien al establecer la planificación; o bien al llevar adelante la gestión; o bien en ambas ocasiones consecutivamente.

En ningún caso dicha relación de medidas para aumentar la rentabilidad financiera podrá tomarse como un recetario, pues debe sopesarse muy bien la posible adopción de cada alternativa; y más si se elabora un cóctel de decisiones.

1. Aumentar los precios de venta unitarios.

1.1. Simplemente, aumentándolos.

WOOD comenta que muchas veces las empresas no exploran suficientemente la elasticidad de la demanda de sus productos con respecto al precio, e infravaloran la posibilidad de aumentar la facturación por la simple vía de un aumento de precios.

1.2. Buscando discriminar mercados.

Se trata de orientar el vector de crecimiento de las ventas de la empresa hacia los mercados geográficos y/o los mercados conceptuales (segmentos) menos sensibles al precio.

1.3. Añadiendo alguna característica al producto.

Se trata de aplicar una regla sencilla pero efectiva: el valor percibido por el cliente de tal característica añadida ha de ser inferior al total coste que le reporta a la empresa añadirla.

2. Aumentar las cantidades vendidas de productos.

2.1. Mediante mejor márketing: ofertas, descuentos por cantidad, publicidad intensiva, etc.

2.2. Mediante ampliación de ventas hacia mercados vírgenes.

2.2.1. Con el arma de los precios (con el problema de ser acusados de posible *dumping*). La política de precios modifica el haber de la cuenta de resultados.

2.2.2. Con armas de márketing.

Se trata del resto de políticas que generan gasto comercial y, por tanto, quedan reflejadas en el debe de la cuenta de resultados; distribución, mejoras del producto, publicidad, gastos en fuerza de ventas, promociones, etc.

3. Mejorar la mezcla de ventas para aumentar el margen bruto total.

3.1. Procurando incentivar el peso en la mezcla de los productos con un mayor margen (estrategia de crecimiento orientado de las ventas).

3.2. Procurando desanimar las ventas de los productos con menor margen o con pérdidas y sustituirlos con los productos de mayor margen (estrategia de mantenimiento del volumen de las ventas).

4. Disminuir los costes variables.

4.1. Disminuir los costes variables de producción.

4.1.1. Procedentes de los materiales.

4.1.1.1. Pagar menos por las mismas cantidades.

4.1.1.1.1. Pagar precios unitarios más bajos.

4.1.1.1.2. Buscar y obtener descuentos por cantidad.

4.1.1.2. Consumir menos materiales por cada unidad producida.

4.1.1.2.1. Reducción de los porcentajes de desperdicio.

4.1.1.2.2. Reducción de los porcentajes de bajas de fabricación.

4.1.1.2.3. Cambios en el diseño del producto.

4.1.1.3. Efectuar análisis del valor en los productos que se fabrican.

4.1.2. Procedentes de la mano de obra.

4.1.2.1. Pagar menos, por las mismas horas de MO.

4.1.2.2. Usar menos horas de MO para lograr la misma producción.

4.2. Disminuir los costes variables procedentes del resto de la estructura de costes.

5. Disminuir los costes de estructura del período.

5.1. Reducir los gastos discrecionales del período.

5.2. Variabilizar gastos fijos, externalizándolos (outsourcing).

6. Disminuir el activo total medio (ATM) que resulta necesario para obtener los mismos beneficios de explotación (BAIT).

6.1. Liquidar activos antifuncionales.

6.2. Alquilar en lugar de comprar; o bien, vender y luego proceder a alquilar unos bienes similares.

6.3. Reducir activos circulantes.

6.3.1. Controlando el crédito a clientes.

6.3.2. Aplicando técnicas japonesas (JIT) en la gestión de la producción y de las existencias.

7. Disminuir los recursos propios medios (RPM) y aumentar el *ratio* o relación de endeudamiento (RAM/RPM), manteniendo constante el ATM.

7.1. Aumentando el volumen medio de endeudamiento, siempre que se trabaje con apalancamiento financiero positivo (amplificador) ⁴⁸.

7.2. Disminuyendo los recursos propios medios.

7.2.1. Reduciendo el capital social.

7.2.2. Pagando dividendos con cargo a reservas.

8. Buscar modos para disminuir los impuestos a pagar sobre la renta de la empresa.

8.1. Reducir el tipo tributario medio sobre la renta de la empresa (en las S.A., españolas es el 35% del beneficio imponible).

8.1.1. Acogerse a desgravaciones y bonificaciones fiscales por creación de empleo e inversiones.

8.2. Reducir el beneficio imponible del período.

8.2.1. Endeudarse más, aumentando seguramente el *ratio* de endeudamiento ⁴⁹.

⁴⁸ Es decir, en un contexto en el que la rentabilidad media del activo (en %) sea superior al % medio de costes financieros de los recursos ajenos.

⁴⁹ La cadena de razonamientos es la siguiente: más deuda equivale a más costes financieros que, al ser deducibles de impuestos, provocarán un mayor ahorro fiscal.

8.2.2. Acogerse a planes para la libertad de amortización, o bien a planes de amortización acelerada.

8.2.3. Suscribir contratos de *leasing* en lugar de comprar el inmovilizado.

8.2.4. Acometer en el propio período contable gastos que ya serían plenamente necesarios en el siguiente ⁵⁰.

Los problemas básicos que suscita la toma de decisiones en base a una lista de posibles medidas como la anterior, son los siguientes:

- a) Es difícil detallar y generar modos de aplicación de cada una de las ocho medidas citadas; es decir, resulta dificultosa la obtención de alternativas de implementación de cada una de ellas.
- b) En especial, resulta difícil predecir el efecto combinado de dos o más alternativas de acción, si se van a poner en práctica simultáneamente.
- c) Aún más en concreto, la graduación y la dosificación de las actuaciones puede tener una respuesta no lineal en el resultado esperado; y esta característica puede acrecentarse si se ponen en práctica varias actuaciones a la vez.

El autor citado antes (E. G. WOOD) no acepta que se actúe en dos o más frentes a la vez, ya que observa prudentemente: «cada uno de estos métodos da resultado solamente si "los demás factores permanecen constantes"»... En todo caso, zanja la cuestión del siguiente modo: «decidir el proceder más adecuado es cosa que forma parte del arte y ciencia de la dirección» ⁵¹.

En general, entendemos que habría que revisar todas las parejas de combinaciones factibles. La puesta en práctica simultánea y conjunta de las medidas necesarias para impulsar a la vez dos cualesquiera de las ocho actuaciones anteriores puede provocar las seis consecuencias genéricas siguientes:

1. Las dos actuaciones tienen conjuntamente un impacto mayor en la rentabilidad financiera planificada, que el que tendrían por separado, sumadas. En este caso ambas actuaciones tienen sinergia mutua ⁵² positiva y también la mantienen con la situación de partida.

⁵⁰ Por ejemplo, si la empresa cierra el ejercicio de acuerdo con el ciclo del año natural, proceder al pintado de la fábrica y de las oficinas en noviembre, si se observa que se tendrá que declarar un beneficio fiscal muy alto en el mencionado ejercicio económico.

⁵¹ WOOD, E. G.: *op. cit.*, pág. 15.

⁵² Es decir, ambas medidas se potencian entre sí de tal modo, que el resultado de poner en práctica ambas a la vez es mayor que la suma de poner en práctica una u otra medida por separado.

2. Las dos actuaciones conjuntas tienen igual impacto en la rentabilidad financiera planificada que el que tendrían por separado, sumadas. Entonces estamos ante una combinación con sinergia mutua nula, aunque individualmente presentan impacto neto positivo con respecto a la situación de partida.
3. Una actuación mejora la rentabilidad financiera planificada más que lo que la empeora la otra; en conjunto, las dos actuaciones simultáneas redundan en una mejora con respecto a la posibilidad de no hacer nada. Existe *antisinergia* en la relación de conjunto, puesto que la rentabilidad financiera mejoraría más con una de las dos actuaciones que con las dos simultáneamente. Existe sinergia positiva si se observa el impacto neto sobre la situación de partida.
4. Se compensan de tal modo entre sí las dos actuaciones conjuntas, que resulta indiferente practicarlas simultáneamente o no hacer nada. Existe una sinergia nula entre ambas actuaciones y con respecto al impacto sobre la situación de partida.
5. Una actuación empeora la rentabilidad financiera planificada más que lo que la mejora la otra. Así, en conjunto, las dos actuaciones simultáneas redundan en un empeoramiento con relación a la posibilidad de no hacer nada, siempre presente en toda posible toma de decisiones.
6. Las dos actuaciones conjuntas provocan un empeoramiento de la rentabilidad financiera planificada, con respecto a la que se habría obtenido en el caso de no haber realizado los cambios; y con respecto al resultado que se obtendría si se efectuara una sola de las dos actuaciones, pero no ambas.

Por nuestra parte entendemos que debe buscarse la obtención de combinaciones que ofrezcan resultados de los tipos 1.º, 2.º y 3.º. También se trata, asimismo, de evitar las combinaciones que puedan catalogarse como decisiones de los tipos 4.º, 5.º y 6.º.

Entre las ocho categorías genéricas detalladas anteriormente, las actuaciones combinadas 1.ª y 2.ª, es decir, puestas en práctica simultáneamente (aumentar precios de venta y aumentar las cantidades vendidas) tienen unas consecuencias que dependen:

- A) De la elasticidad de la demanda con relación al precio, y
- B) De la reacción a corto plazo de la competencia.

Si la mencionada elasticidad es fuerte, probablemente la empresa acumulará con cierta rapidez existencias invendibles a corto plazo; si la reacción de la competencia es contundente, existe una alta probabilidad de tener que bajar precipitadamente los precios, o de frenar la producción, o bien de tener que tomar ambas medidas simultáneamente.

Las actuaciones combinadas 2.^a y 3.^a (aumentar las cantidades vendidas y mejorar el margen bruto a través de cambios en la mezcla de ventas) pueden resultar incompatibles, en el supuesto de que el aumento de producción para vender se concentre en el segmento de escasos márgenes unitarios. Con la citada actuación se empeoraría la mezcla de productos, atendiendo al criterio del margen bruto total.

Las actuaciones combinadas 1.^a y 3.^a (aumentar los precios de venta unitarios y mejorar la mezcla de ventas) en principio van en la misma dirección conjuntamente que independientemente; no obstante, la empresa deberá cuidar que el aumento de precios de un producto rentable (producto que seguramente se aspira a reforzar en la mezcla de productos, por su aportación al margen global) no provoque un efecto contrario al esperado, como podría ser -por ejemplo- una caída rápida de las ventas de dicho producto y el subsiguiente empobrecimiento de la mezcla de ventas.

Las actuaciones combinadas de los tipos 4.^o y 5.^o (disminuir los costes variables, reduciendo asimismo los costes de estructura) son difíciles de aplicar conjuntamente. Lo normal es presenciar casos en que las empresas que amplían su tamaño, asumen mayores costes de estructura con el objeto específico de ahorrar costes variables por unidad vendida, buscando así el «efecto escala».

Por el contrario, empresas que tienen determinados servicios en su estructura y desean flexibilizar y agilizar su capacidad de respuesta ante las crisis, lo que hacen es intentar la *variabilización* de sus costes de estructura mediante una de dos alternativas: i) suprimiendo servicios empresariales que los estaban generando y alentando a los empleados afectados a que se independicen; por un tiempo mínimo pactado, la empresa contrata luego sus servicios como profesionales liberales; o bien ii) suprimiendo simplemente el servicio y contratándolo libremente en el exterior, cuando se necesita ⁵³.

Las actuaciones combinadas de los tipos 4.^o y 6.^o (disminuir los costes variables y a la vez reducir el activo total medio ATM) rara vez resultan compatibles, ya que los esfuerzos encaminados a reducir costes de materiales, de personal ⁵⁴ y gastos directos de fabricación normalmente son de difícil profundización.

⁵³ Es evidente que una de las más desafortunadas predicciones del gurú John NAISBITT consistió en augurar que todas las empresas practicarían el *bypass* [prescindir de los proveedores de ciertos servicios] a base de *internalizar* los servicios en la propia empresa y, en algunos casos, ofrecer profesionalmente la capacidad de dichos servicios especializados en el exterior.

Ésta no es precisamente la tendencia actual, salvo que la empresa correspondiente considere que tal actividad está en el centro de su cadena de valor añadido y le conviene controlarla internamente para garantizar confidencialidad y continuidad en el servicio. Véase: NAISBITT, J.: «Diez nuevas tendencias». Publicado en la obra editada por A. CASTILLA, M. C. ALONSO y J.A. DÍAZ: *El desafío de los años 90*. Los libros de Fundesco. Madrid. 1986. Págs. 39 a 43.

⁵⁴ El coste de personal es mayoritariamente un coste de estructura y no un coste variable, salvo que se utilicen a fondo las posibilidades siguientes: ofrecer contratos temporales, destajos y contratos por obra, tres tipos de relación laboral vinculados a la actividad y no a la estructura. Normalmente se ha confundido el coste de la mano de obra directa, calificándolo como variable, cuando en realidad es directo.

Aunque hay una cierta correlación entre el concepto de coste variable y el de coste directo, de hecho son totalmente diferentes, pudiendo haber costes variables directos o indirectos y también costes fijos directos e indirectos. La variabilidad atiende a la correlación de los costes con la evolución de las ventas; la conceptualización de un coste como directo podrá aplicarse cuando éste sea inequívocamente imputable a una actividad, un producto o una sección, sin necesidad de usar criterios más o menos sofisticados para el reparto de dicho coste.

Una vez ya agotadas las posibles medidas «cerebrales» (que son las que, una vez tomadas, ahorran dinero sin haber efectuado ningún gasto corriente o inversión)⁵⁵ se requiere efectuar crecientes inversiones de racionalización (por ejemplo, rebajar los costes del montaje de los componentes básicos mediante una robotización). Por tanto, éste es un aspecto que transita en sentido contrario al de las actuaciones del tipo 6.º, ya que para ponerlo en práctica se requiere efectuar un decidido proceso de nuevas inversiones, actuación contradictoria con la posibilidad de disminuir el activo medio comprometido.

La actuación del tipo 6.º (disminuir el activo total medio) debe estudiarse como una comparación entre la rentabilidad del mencionado activo total medio, calculada antes y después de suprimir parte de dicho activo.

Si el activo suprimido rendía en el pasado por encima de la media, la rentabilidad del activo superviviente descenderá. Si rendía en la media, no se notará cambio alguno en la rentabilidad económica que esté causado por la mencionada medida; si rendía por debajo de la media, o no rendía, o bien se producían pérdidas, sucederá que la rentabilidad sobre el activo medio superviviente, una vez liberado del lastre, aumentará en proporción creciente.

Es probable que una política de limpieza sistemática en el balance de los activos considerados como *no esenciales* acabe mermando la capacidad de servicio de la empresa, sobre todo si se lleva dicha política hasta niveles exagerados⁵⁶.

Las actuaciones combinadas de los tipos 6.º y 7.º (disminuir el activo total medio y disminuir los recursos propios medios), *a priori* parecen bastante poco compatibles. Normalmente el nuevo endeudamiento se contrata para que colabore en la lubricación del proceso de crecimiento de la empresa, salvo que se aplique simplemente a cubrir la falta de liquidez generada por la existencia de pérdidas. Dicho crecimiento tiene su intermediario y causante principal en el establecimiento de un buen ritmo de nuevas inversiones.

Por otra parte, la reducción de activos proporciona liquidez, la cual, aparte de poder mantenerse como tesorería expectante⁵⁷ a la búsqueda de una oportunidad especulativa, puede aplicarse tanto a la reducción del capital social, como a la disminución del saldo vivo de la deuda que en este momento resulte más cara.

⁵⁵ Le llamamos gráficamente en las aulas: efecto PPM (Pura Potencia Mental).

⁵⁶ Por ejemplo, si un autoservicio decide suprimir 2.000 de las 5.000 referencias que vende y disminuye a dos tercios las existencias medias del género superviviente, probablemente aumentará la rotación de sus productos pero acabará incomodando a sus clientes ante gamas crecientemente incompletas en su presentación en los lineales.

⁵⁷ El Banco de Santander mantuvo durante más de tres años una fuerte liquidez de más de 300.000 millones de pesetas hasta que pudo aplicarla a la compra de una oportunidad como Banesto.

Probablemente una empresa normal se decidiría por la segunda opción, la disminución de deudas. Y con mayor razón si el coste financiero de la deuda fuese mayor que la rentabilidad de los activos suprimibles, fenómeno que en España sucedió como mínimo durante los años 1977 a 1985. En este período de tiempo, los dos proyectos-tipo de inversión más celebrados por los empresarios fueron, por este orden:

- a) Despedir empleados pagando una indemnización; y
- b) Amortizar deuda cara, que entonces estaba pactada mayoritariamente a tipo de interés fijo, reduciendo paralelamente el nivel de liquidez ⁵⁸.

X. LOS *OUTPUTS* FINANCIEROS DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es una representación ⁵⁹ que tiene: un inicio, con la fijación de sus premisas básicas y la concreción del programa de ventas y del presupuesto de ingresos por venta; un desarrollo o nudo, con los planes operativos intermedios de compras, existencias, producción y mano de obra, amén de los presupuestos de los diversos tipos de gastos; y un desenlace final, marcado parcialmente por el mutuo impacto de los planes de inversiones y financiero, tanto a largo como a corto plazo, y señalado también en parte por la finalización de los estados financieros planificados ⁶⁰: el balance, la cuenta de resultados y el cuadro de tesorería.

El balance planificado es la pieza crucial, pues contiene debidamente sintetizados la cuenta de resultados y el plan de tesorería.

En principio hay dos métodos para llegar a definir el balance planificado:

- A) El método simplificado, que opera con porcentajes de modificación de las masas patrimoniales, y
- B) El método que es consecuencia de la utilización -explícita o implícita- del proceso contable.

El segundo es el procedimiento correcto, aunque requiere mucha más información y nivel de detalle.

⁵⁸ Probablemente, Joel DEAN hubiera quedado asombrado al ver que ninguno de ambos tipos de «proyecto de inversión» encajaba dentro de su célebre clasificación de las inversiones.

⁵⁹ Esta vez dicho en el buen sentido, no como expresión peyorativa.

⁶⁰ Es común llamarles «estados financieros previsionales», pero se deberían denominar de este modo, ya que una simple previsión («pre-ver») no conlleva -en principio- ninguna voluntad de mejora, voluntad que sí está incorporada en el presupuesto.

1. Un sistema simplificado de determinación del balance planificado.

Aunque en condiciones normales no se recomienda dicho sistema, puede usarse con cierto provecho en tres casos:

- a) Como un método para hallar, sin excesiva parafernalia previa de cálculos, varios balances sucesivos en la PLP, siempre que la empresa no prevea que vaya a tener problema financiero alguno en el futuro objeto de planificación;
- b) En la PCP puede emplearse como una aproximación muy rápida, usando sólo papel y lápiz y una cuartilla; y
- c) Como método de trabajo del propietario de una pequeña empresa que, sin tener conocimientos contables especializados, de todos modos desea imaginar un futuro para el patrimonio neto que tiene invertido en su negocio.

Es mejor pasar al sistema de planificación financiera no simplificado de base contable, tan pronto como se tiene información, paciencia y capacidad de cálculo suficientes.

El sistema simplificado que comentamos en este punto (cuya idea y pasos, en una versión muy libre, tomamos de ANDERSON y SCHMIDT ⁶¹) realiza una previsión específica de cada cuenta del balance. Si se introdujesen métricas que comportaran objetivos a lograr, habríamos de llamarle «balance planificado», pese a la tosquedad de su procedimiento de obtención.

Resulta factible calcular un balance medio, a base de cuadrar activos totales medios planificados y pasivos totales medios planificados; si hay información, lo más adecuado será calcular un balance inicial y otro final del período presupuestario, mediante el mismo procedimiento. Si existe alguna operación muy importante iniciada en el período actual, pero cuya culminación se producirá en el período planificado, se deben modificar las cifras para tener en cuenta su impacto en el balance, aunque sea en forma harto primaria.

Cuentas a cobrar: se determinan en base a los ingresos por venta presupuestados, multiplicados por la rotación de las cuentas a cobrar del último período; o aún mejor, por la rotación que se considerará un objetivo a cumplir en el período de planificación.

Existencias: se determinan de acuerdo con la experiencia derivada de las correlaciones del pasado entre los volúmenes de ingresos por ventas y los niveles de existencias mantenidos. Puede introducirse un factor corrector según la política de existencias que se persiga, concretando los «días-venta» que en promedio van a mantenerse en forma de existencias.

⁶¹ ANDERSON y SCHMIDT *op. cit.*, págs. 493-494.

Activo fijo: se determinará de acuerdo con la ecuación: total activo fijo al principio del período, menos las bajas de uso de inmovilizado del período (por ventas o por desguaces, en su caso) más las nuevas incorporaciones de inmovilizado previstas en el período afectado, procedentes de las aprobaciones del presupuesto de las inversiones que vayan a incorporarse a la empresa. En esta ecuación podrían sumarse las amortizaciones acumuladas y las del propio período, para poder hallar la inversión neta. Éste es un caso claro en que podría calcularse un saldo de inversión, tanto al principio como al final del período.

Cuentas a pagar: se determinará de acuerdo con la experiencia anterior respecto de las condiciones de pago a los proveedores y de la flexibilidad que manifiesten ante los aplazamientos de pago. Como las cuentas a cobrar, el monto de cuentas a pagar podría determinarse mediante rotaciones, en este caso según el plan de aprovisionamientos previsto; no obstante, aquí el componente político es menor, puesto que el margen de discrecionalidad de la empresa está seriamente limitado por el poder de mercado que tengan los proveedores.

Empréstitos y préstamos a largo y medio plazo: se estimará según la evolución natural de las operaciones en curso, como amortizaciones financieras, canjes, conversiones, nuevas incorporaciones, etc. Puede calcularse un balance a principio y otro al final del período.

Beneficio previsto: suponemos que la empresa no padecerá pérdidas contables. Aquí se trata de calcular el beneficio como la consecuencia de un margen neto medio estimado sobre las ventas planificadas. Dado que no hay mecanismo contable en el tosco procedimiento que nos ocupa, el beneficio se trasladará al pasivo del balance final y se aplicará una cifra de beneficio-promedio en el balance medio. Para ambos casos se procurará corregir al alza las cifras de los activos, aplicando el beneficio que corresponda, en los porcentajes deseados, o bien los que se han venido dando históricamente a cada masa patrimonial del activo. Lógicamente una de dichas masas patrimoniales corresponderá a la tesorería, pero no íntegramente.

Tesorería: se trata de una cuenta de «cuadre», en el caso de que se vulnere el principio de partida doble. En principio puede asignarse la tesorería planificada que se considere mínima. Se suman los activos y los pasivos ya definidos del balance medio planificado, o bien los activos y los pasivos del balance inicial y del balance final y se calcula, partiendo del saldo previsto al principio del período presupuestario, el importe necesario o bien el importe sobrante de tesorería, dadas unas proporciones mínimas de liquidez a mantener con respecto al total del activo o de las ventas. Si la suma de los activos presupuestados es inferior a la suma de los pasivos presupuestados, habrá que prever un incremento del saldo de liquidez. No obstante, como toda obtención de liquidez tiene una contrapartida en el pasivo, el cuadro no se efectuará automáticamente. Al menos la liquidez necesaria estará asegurada.

Capital social: si no se desea efectuar la operación del punto siguiente y se conviene que lo más adecuado será ampliar el capital de la empresa, entonces se incrementará el activo planificado con la tesorería adicional proporcionada por la ampliación y el pasivo planificado con el importe de la ampliación prevista. En tal caso el desequilibrio absoluto entre activo y pasivo será el mismo, pero el grado de liquidez será mayor.

Créditos bancarios a corto plazo: se trata de otra cuenta de «cuadre». También es necesaria cuando se demuestra que habrá un déficit de tesorería, bien de carácter absoluto (tesorería negativa) o bien de carácter relativo (tesorería inferior a la que se considera necesaria). Habrá que prever el dinero necesario para que el pasivo llegue al nivel del activo. Lógicamente el balance quedará desequilibrado, pero presentará un mayor grado de liquidez.

Equilibrio final: sólo se podrá obtener dicho equilibrio a base de perfilar algunos cambios de política de gestión de las existencias, de los clientes y de los proveedores, que alarguen o acorten la existencia media o el saldo medio previsto de cada una de las masas patrimoniales mencionadas ⁶².

2. El sistema contable para la determinación del balance planificado.

Los estados financieros planificados: balance, cuenta de resultados y estado de tesorería (o en forma resumida el balance planificado, estado que integra sintéticamente a los otros dos) pueden determinarse con mayor o menor precisión en base al tamaño del modelo de planificación.

En el extremo, podría imaginarse un modelo que requiriera conocer todas las transacciones por anticipado y que arrojará el balance planificado como si fuese un balance contable histórico. No es éste el procedimiento que nos interesa destacar aquí, sino aquel que facilite estados financieros de razonable precisión, utilizando unos cuantos conceptos contables y trabajando al nivel de agregación más adecuado.

Hay que destacar que la exactitud del plan financiero dependerá menos de la sofisticación del modelo contable de planificación financiera, que de la razonabilidad del plan de ventas, de las hipótesis sobre los plazos de cobro y de pago, de la precisión manejada al estimar las existencias necesarias, etc. ⁶³.

⁶² ANDERSON y SCHMIDT, fieles a la concepción no contable de este procedimiento simplificado, indican: «En el cálculo que antecede del activo y del pasivo, la partida de equilibrio la constituye la tesorería o bien los préstamos a corto plazo. Si el total del activo presupuestado es inferior al total del pasivo ajeno, del capital y del beneficio presupuestados, entonces la diferencia se añade al saldo de efectivo presupuestado; por otra parte, si el total del activo excede al total del pasivo, es evidente que serán necesarios préstamos a corto plazo para financiar el negocio y los dos lados de la hoja del balance se ponen de acuerdo o nivelan incluyendo estos préstamos por el importe necesario». Véase: ANDERSON y SCHMIDT: *op. cit.*, pág. 494.

⁶³ Aunque a continuación se describirá la serie de pasos principales, recomendamos la lectura y estudio del artículo del Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid, Dr. José Luis CEA GARCÍA: (1976) «El presupuesto de tesorería y los estados financieros previsionales». En: Revista *Técnica Contable*. Madrid. Diciembre. Págs. 441 a 456 (y 480).

En primer lugar se parte del balance previsto al final del año previo al de la planificación. Supongamos que este año previo es el 1.º y el de presupuestación es el 2.º. Decimos que se parte del balance previsto del año 1.º, puesto que el proceso de planificación debe ser desarrollado, en el caso de empresas con ejercicio que coincida con el año natural, en los meses de septiembre y octubre, al objeto de poder preparar en noviembre las últimas versiones y que pueda estar aprobado como máximo a mitades de diciembre del año 1.º. Lógicamente en esta época todavía no se conoce el balance real final de dicho año, por lo que éste también habrá de estimarse.

Del balance que se acaba de mencionar se retienen informativamente las cifras que podrán cobrarse y pagarse en el año 2.º, así como las que permanecerán: cuentas a cobrar y pagar a 31-12-1.º que presumiblemente se cobrarán y se pagarán en el año 2.º, préstamos con anualidades que vencerán, créditos otorgados y recibidos que habrán de recuperarse y reembolsarse, intereses, comisiones, gastos devengados pendientes de pago a final de año, existencias que se venderán y cobrarán, inmovilizado viejo o bien obsoleto que va a venderse, fianzas constituidas y exigidas que vencerán, etc.

El presupuesto monetario de ingresos por ventas, que en principio puede escribirse simplificada como una columna de doce cifras mensuales con su suma, puede clasificarse de varios modos, como se verá acto seguido:

1. Ingresos por venta correspondientes a contratos ya firmados a la fecha de redacción del presupuesto.
2. Ingresos por venta que se producirán si se aprueban las ofertas ya solicitadas por los clientes. Dichas ofertas están aún en curso de negociación y aprobación.
3. Ventas cuyos pedidos todavía no se han logrado.

Si se desea, puede arrastrarse esta clasificación en todas las fases posteriores, con el fin de conocer hasta qué punto la incertidumbre del programa de ventas puede condicionar la situación financiera *de llegada*. Suponemos que tal distinción no se arrastra, para no complicar esta breve exposición ⁶⁴.

⁶⁴ En el caso de empresas industriales que venden productos estandarizados de consumo y en el caso de empresas comerciales, probablemente la seguridad del presupuesto de ventas se estimará como nula si depende del número de contratos firmados: por el contrario, usualmente se confía en la ley de los grandes números, en la continuación de la buena acogida de los productos en el mercado y en el efecto de campañas de publicidad, amén de las ventas provocadas por el prestigio de la empresa.

Paradójicamente puede ser menor el riesgo comercial de este tipo de empresas que el del tipo anterior, constituido por empresas que trabajan sobre pedido, o bien fiadas en contratos de venta a largo plazo: piénsese en la empresa que ha logrado contratos de suministro a largo plazo como empresa auxiliar que ve cancelarlos brutalmente a causa de una crisis económica más profunda de lo esperado, o la empresa que presencia cómo los tres concursos principales con proyecto contratado y pendiente de su entrega final se dirigen rápidamente a la quiebra o a la suspensión de pagos, con el espinoso dilema entre efectuar la entrega y no cobrar después, o bien no efectuarla y, por tanto, no poder facturar nada y tener que liquidar a bajo precio unos trabajos muy especializados sin valor para otras instituciones.

A continuación se detalla el presupuesto de ingresos por ventas como un cuadro de doble entrada: por ejemplo, en las filas se sitúan los ingresos por ventas, mes a mes; y en columnas se consiguan los cobros clasificados según el mes en que se obtiene la liquidez.

Aquí no debe olvidarse la inclusión de los cobros previstos procedentes de las cuentas a cobrar a 31-12-1.º ya detectados antes; y tampoco deben dejarse de reflejar en la última columna todos aquellos ingresos por ventas procedentes de las filas que no se espera haber cobrado al final del año 2.º. La suma de dicha columna arrojará el saldo planificado de las cuentas a cobrar a final de año 2.º, pues se trata de ingresos por ventas presupuestados en el período, que presumiblemente aún no habrán sido cobrados al final de éste.

El importe de las sumas de la fila y de la columna ha de cuadrar. El desfase entre flujos devengados y flujos cobrados debe justificarse mediante una precisa definición de las políticas de crédito a clientes que se pretenden adoptar y los plazos de cobro y las subsiguientes rotaciones que se supongan más adecuadas.

En este nivel puede aceptarse una clasificación que resulta como consecuencia de la siguiente idea: no necesariamente todo cobro procedente de clientes, resulta de una contrapartida de la facturación emitida por la empresa y contabilizable en el grupo de ingresos por venta.

En concreto nos referimos a la necesidad de distinguir en el cuadro de ingresos por ventas/cobros de las ventas, una columna adicional para controlar el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) repercutido y cobrado que tiene el carácter de «IVA a ingresar» por compensación previa con el IVA soportado.

La necesidad de abrir una doble columna para controlar los cobros que proceden de la facturación estricta y los cobros por el concepto del IVA, probablemente afectará a empresas que están sometidas a regímenes de IVA diversos: empresas exportadoras, empresas que venden simultáneamente productos sometidos a tipos de IVA diferentes (en España, 4%, 7%, 16%, etc.).

En otro caso, con un tipo único aplicable al 100 por 100 de las transacciones, bien podría computarse la separación de los importes cobrados: de un lado, los importes procedentes estrictamente de las ventas; del otro, los provenientes del IVA. La separación efectiva podría lograrse simplemente mediante la aplicación de coeficientes.

A través de la cuantificación de las existencias que se desean mantener en el momento inicial del balance, en momentos intermedios y al final del período planificado y efectuando una serie de hipótesis sobre los criterios de enlace entre ventas, producción y aprovisionamientos, se detallará el plan de existencias. Para determinarlo -en el caso de una empresa comercial- se puede trabajar con la siguiente ecuación:

$$\text{Coste de compra de la mercancía vendida (CCMV)} = \text{existencias a 1-1-2.º} + \\ + \text{gastos por compras planificadas del período} - \text{existencias a 31-12-2.º}$$

De aquí puede despejarse el valor de las existencias planeadas a 31-12-2.º. Puede calcularse también su valor para períodos intermedios, simplemente sustituyendo los datos de las existencias iniciales y finales y aplicando el CCMV que resulte del período que finaliza el mes anterior.

Si las existencias finales de cada período se han predeterminado como cifras que proceden de una política de existencias (por ejemplo, cuando los importes de las existencias finales se fijan de acuerdo con porcentajes de los ingresos por ventas, o bien en función de unos determinados «días - venta» o incluso según la aplicación de un porcentaje sobre el activo total planificado medio) entonces en la ecuación puede despejarse el montante de los gastos por compras de cada período que, respetando los niveles requeridos de existencias iniciales y finales, cumpla un nivel planificado o estimado de CCMV para dicho período.

En una empresa comercial, el CCMV puede quedar automáticamente cuantificado si se emite y se cumple a toda costa la política que consiste en la fijación de un porcentaje de margen único de beneficio sobre el precio de compra, independientemente del tipo de producto adquirido.

Así pues, dado que el CCMV puede planificarse como un porcentaje *medio* de las ventas de una empresa comercial; y dado también que los niveles inicial y final de existencias del período pueden fijarse como decisiones de planificación empresarial según la política de nivel de servicio al cliente que se le quiera proporcionar, habremos de convenir que en su aspecto global puede definirse perfectamente la planificación de los gastos por compras del período, puesto que se habrá de repartir dicho plan de compras ⁶⁵ entre todas las mercancías, materiales y servicios adquiribles y entre todos los proveedores ⁶⁶ con los que se cuente y que deseen también colaborar con la empresa en forma recíproca.

Conociendo el programa de compras y su valoración en base a la estimación *standard* de los precios de compra para el próximo período y utilizando como elemento intermedio la definición de la política de pago a proveedores ⁶⁷ se planeará el calendario de pagos de las adquisiciones.

⁶⁵ Efectuando un trabajo posterior de detalle de reparto entre proveedores.

⁶⁶ Atención a este punto, pues pueden generarse sorpresas. Pasar de lo general a lo particular -a su vez- desde los propios cimientos puede provocar un replanteamiento de lo general.

⁶⁷ Como modificación de la realidad actual: por ejemplo: «a): se tenderá a pagar al contado, o bien, b): se procurará agotar el crédito; o c): se buscará aumentar el período medio de pago desde 83 a 100 días» son tres ejemplos de expresiones de política más o menos operativas que han de servir para fijar la demora media en los pagos por los gastos por compra. Desde luego las dos primeras expresiones de política habría que traducirlas a números. La tercera está ya muy clara.

Aquí también habrá de aceptarse que los pagos incluirán el IVA correspondiente; pero no se incluirá en el plan de adquisiciones, cuyos precios unitarios no incorporan el IVA a pagar por los productos comprados, así como tampoco lo incluirán los ingresos que van a proceder de las ventas planificadas por la empresa.

Se establecerá un cuadro de doble entrada en el que, por ejemplo, se reflejará: en filas, los gastos planificados mensuales por el concepto de compras. También se incluirá una fila con las compras de ejercicios anteriores que se prevean pagar en el ejercicio que es el objeto del presupuesto. En las columnas se irán clasificando mensualmente los pagos por compras. La suma de cada columna proporcionará la cifra del total mensual de los pagos a efectuar en concepto de los aprovisionamientos, cifra que producirá una salida de fondos en el cuadro mensual de tesorería.

Acto seguido hay que confeccionar un plan de inversiones fijas y otro plan que recoja la financiación correspondiente que se piensa usar de forma provisional. Los pagos y los cobros derivados de este plan de inversiones y de financiación quedarán clasificados en el presupuesto de tesorería como pagos y cobros de «extraexplotación». Y ello a diferencia de los cobros y pagos derivados de las ventas y de las compras, que se clasificarán respectivamente como entradas y como salidas de explotación.

En este punto ya se puede abordar la realización de la primera versión de la cuenta de resultados planeada. Para ello, se compararán los ingresos por las ventas planificadas (incluyendo además cualquier otro tipo de ingreso, tanto de explotación como de extraexplotación) con los costes que se derivarán de todas las actividades previstas.

Tanto el CCMV como las comisiones a pagar y el resto de conceptos que ocasionen costes que sean oscilantes directamente según el nivel de ingresos por ventas, se calcularán como un porcentaje de éstas, teniendo precaución de no resultar demasiado simplistas, puesto que a menudo existen relaciones no lineales entre el nivel de actividad planificado y la evolución de los costes variables.

Se incluirán además todos los costes de estructura planificados, amén de las dotaciones planificadas de amortización económica, para cuyo cálculo, en primer lugar, habrá que realizar un estudio de las altas, bajas y ventas de inmovilizado, movimientos que en parte condicionarán dicha cifra de amortizaciones, así como las posibles variaciones de los coeficientes de amortización (efecto-cantidad y efecto-«precio», respectivamente).

Un aspecto importante consiste en que las amortizaciones económicas se conceptúan como un coste, pero no van a dar lugar a salidas de fondos; así pues, la dotación planificada de amortizaciones económicas ha de estar presente en la cuenta de resultados planificada, pero no en el cuadro de tesorería planificado ⁶⁸.

⁶⁸ Probablemente en éste tendrá algún papel la amortización parcial o total de un préstamo que ya estuviera vigente antes del período de planificación, pero son dos hechos absolutamente independientes. Dicha amortización financiera configurará una salida en el presupuesto de tesorería, al contrario que la amortización económica de la que ya se ha dicho que

Una vez se ha obtenido el resultado por diferencia entre ingresos y costes planificados, se aplicará dicha cifra al pasivo del balance planificado, con signo positivo o negativo, según se espere un beneficio o una pérdida.

El plan de tesorería que se establece por primera vez en el transcurso del ciclo anual de planificación es muy primario. Tiene como objetivos principales:

1. Asegurar que no se ha olvidado ningún concepto conocido; y
2. Averiguar qué perfil provisional de tesorería se presenta mes a mes, con la información disponible.

Debe recoger, no solamente los conceptos ya comentados, sino también el encaje del IVA repercutido y el IVA soportado⁶⁹, la previsión de los sueldos y salarios, cargas sociales, comisiones, otros gastos y los pagos a realizar por cada uno de los costes estimados.

El plan de tesorería tiene como punto inicial de referencia el saldo de liquidez que se estima que va a quedar en fecha 31-12-1.º. A partir de este dato, la secuencia mensual de la tesorería resulta muy sencilla: el saldo al inicio del mes, adicionando las entradas por cobros y restando las salidas por pagos, configurará el saldo de final del mismo mes que, por recurrencia, será el saldo con el que se iniciará el plan del mes siguiente y así sucesivamente.

Si la tesorería queda con signo negativo durante algunos meses del presupuesto, habrá que contemplar la planificación de medidas de regeneración de la liquidez procedentes de la aplicación de una política de austeridad interna, o de una política de petición adicional de fondos en préstamo al exterior, o bien de ambas políticas a la vez. Se recalculará el cuadro de tesorería tantas veces como sea necesario.

Las modificaciones son interactivas con la cuenta de resultados planeada, puesto que si resulta necesaria la solicitud de un préstamo o crédito a corto plazo para cubrir déficit previstos de tesorería, habrá que prever el pago de intereses que, a su vez se considerarán un coste adicional en la cuenta de resultados y también una salida extra de fondos en el cuadro de tesorería. Probablemente habrá que planificar una petición de fondos que sea suficiente, no sólo para financiar el déficit, sino también para cubrir el pago de los propios intereses. Un *impasse* de esta naturaleza debe solucionarse mediante el establecimiento y la resolución conjunta de dos ecuaciones de primer grado.

no afecta a este presupuesto. En todo caso afecta indirectamente a la cifra de los cobros, pues éstos proceden de ingresos por venta que se han fijado según precios unitarios que recogen los escandallos de costes -y entre dichos costes, los relativos a las amortizaciones económicas- y el propio beneficio.

⁶⁹ Siendo como son cobros y pagos que se reflejan en las facturas, pero que no forman parte de la cifra de facturación de la empresa o de la de los proveedores.

Para tener que reformular de nuevo el plan, no resulta necesario que el saldo de tesorería planeado para algunos meses resulte negativo. La empresa debe fijar una política de liquidez que determine los saldos máximos y mínimos de tesorería de forma absoluta o bien relativos, como porcentajes sobre el activo total o a los ingresos por ventas. Debe procurarse que el saldo planeado de tesorería en la última iteración resulte, mes a mes, acorde con la política de liquidez de la empresa.

Por último debe abordarse un repaso de la información obtenida y ya aplicada al rompecabezas del balance planificado al final del período.

Se conocen los siguientes datos: la tesorería al final del período, que configurará el saldo de liquidez del balance mencionado; los ingresos por ventas realizadas en el ejercicio anterior o en ejercicios anteriores (morosos) que no se prevé que puedan cobrarse antes del final del ejercicio de planificación. Dicho saldo configurará el volumen de cuentas a cobrar.

Partiendo de las existencias iniciales de los respectivos almacenes, también se puede construir un cuadro de recurrencias, añadiendo como entradas previstas en los almacenes las compras del período y restando las salidas previstas por consumos generados por la producción, por las ventas a clientes, etc.

Los volúmenes planeados de existencias deberán cumplir unas condiciones de política, al igual que en el caso ya mencionado de la liquidez. Dichos volúmenes planeados de existencias deberán atender a políticas de rotación y de períodos de maduración, definidas previamente. Haciendo una recurrencia del tipo: existencia inicial, más compras, menos salidas por venta (en el caso de una empresa comercial serán las que configuran el CCMV) se calculará la existencia final, mes a mes, que será la existencia de apertura al mes siguiente. El saldo del valor de las existencias programadas a 31-12-2.º resultará la cifra a aplicar en el activo del balance a igual fecha.

Por otra parte, se computarán respectivamente como activos y pasivos planeados, los gastos pagados por anticipado y los ingresos cobrados por anticipado.

Se fijará el importe de los activos fijos al final del período mediante un mecanismo similar de obtención de saldos, por el cual el valor de los activos al inicio del período, más las nuevas inversiones previstas en el período, menos las enajenaciones y las bajas de uso de inmovilizado, configurará el saldo de las inversiones fijas al final del período de planificación. Es recomendable llevar las cifras por el valor bruto.

Las amortizaciones económicas del período se computarán por separado, al objeto de evitar pérdidas de información sobre las amortizaciones que cada activo se prevé va a soportar.

Se dejará a su vez en el pasivo del balance final cualquier deuda que se haya previsto pagar a Hacienda; por ejemplo: si la liquidación del IVA es trimestral, el correspondiente al cuarto trimestre, que estará pendiente de pago al 31 de diciembre del año 2.º, deberá considerarse como una deuda a recoger en el pasivo planeado a igual fecha.

Se computará el saldo de las cuentas a pagar de similar modo que el saldo de las cuentas a cobrar. Se rebajarán o aumentarán los saldos de préstamos y créditos, de acuerdo con las fechas previstas de obtención, amortización o vencimiento; en el pasivo se añadirá cualquier ampliación de capital que se haya previsto, así como la cifra del resultado ya mencionada anteriormente.

Como es obvio, el activo y el pasivo han de cuadrar si se han seguido criterios contables; si no cuadran, habrá que rehacer los pasos efectuados al objeto de averiguar dónde se produjo el error o los errores que causan dicho descuadre.

Este sistema de planificación usa conceptos contables, pero no requiere la utilización del procedimiento contable clásico, ligado al establecimiento de un Diario y un Mayor planificados. Si se desea, puede emplearse dicho procedimiento puramente contable, realizando asientos de Diario previsionales de tipo global a nivel de cada período (mes, trimestre, el propio año, etc.) y efectuando después los resúmenes del Mayor previsional.

XI. UNA TENTATIVA SIMPLIFICADA DE OBTENER EL PLAN DE TESORERÍA

Supongamos que es oportuno proceder al cálculo del plan de tesorería como una operación parcial y aislada. Para estos casos, el profesor Álvaro CUERVO ha observado adecuadamente que hay sistemas sencillos de planificación de la tesorería. El problema es que muchos convenimos que resultan bastante inexactos.

Uno de estos sistemas sencillos, que aportamos por su aparente simplicidad pero aceptando su incontestable tosquedad, es el método de proyección de los beneficios ajustados. Se trata de ajustar la cuenta de resultados planificada, llegando a definir un saldo de tesorería planificado. Para obtenerlo hay que enlazar el significado financiero de las cuentas de tesorería, con el significado económico de los flujos que configuran el beneficio.

Aunque sea desde un punto de vista contable, más que estrictamente presupuestario, detallamos una serie de conceptos:

El beneficio está formado por la diferencia entre ingresos por venta y los costes. Los ingresos pueden haber sido cobrados antes de su contabilización, en el momento de su contabilización ⁷⁰ o después de ella. En sentido contrario, similar conceptualización cabe aplicar a los costes. Los hay que no van a reflejar pagos, como las amortizaciones económicas.

⁷⁰ Los ingresos deben contabilizarse cuando se devengan.

Hay costes que se han contabilizado como gasto en el ejercicio y se pueden haber pagado por anticipado, por vencido, al contado, etc. Hay entradas y salidas en tesorería que no proceden de movimiento alguno de la cuenta de resultados, puesto que no provienen ni de los ingresos ni de los costes operativos; tal es el caso de los pagos de dividendos, las amortizaciones de los préstamos y la liquidez inyectada mediante una ampliación del capital.

El método simplificado que se plantea aquí para hallar la liquidez presupuestada, que fue divulgado por la norteamericana «*National Association of Accountants*» (NAA) ⁷¹ consiste en restar del saldo de la cuenta de resultados planificada, los abonos que no tienen contrapartida en cargos a las cuentas de tesorería; además deben añadirse los cargos que no presentan contrapartida en las citadas cuentas de liquidez.

Resulta un procedimiento muy inadecuado, dado que es mucho más difícil y menos exacto que el procedimiento de planificación con esquema contable, que tiene suficientes estados intermedios como para garantizar el correcto repaso y la eventual modificación del plan. En general, la evidencia empírica señala que es muy difícil construir un estado analítico de liquidez partiendo de uno sintético de renta. Si no hubiese forma mejor de proceder, no habría más remedio que aceptar ésta, pero normalmente no es así.

XII. EL PLAN DE TESORERÍA: ALGUNOS DETALLES INTERESANTES

La forma más genuina de planificar la tesorería es a través de la comparación de los flujos planificados de los cobros y los pagos esperados, procedentes de todos los ámbitos de la empresa. Se trata del concepto genuino de *cash flow* (planificado, en este caso) usado en Estados Unidos desde hace tiempo.

Más que determinar una cifra estática al final del período de planificación, sobre todo interesa la construcción de un perfil de tesorería (es decir, un estado de *cash flow* previsional en sentido dinámico) que pueda ser reconstruido y remodelado en varios momentos de tiempo y que a su vez se convierta en un fiel reflejo del conjunto de los dos conceptos siguientes:

- I) Las operaciones planificadas por la empresa para el período implicado; y
- II) La aplicación de sus políticas financieras aprobadas.

⁷¹ NAA: *Flujo de caja y el Control de Dirección*. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid. Pág. 26. Citado por CUERVO, A. (1976): *Economía de la empresa (inversión y financiación)* (6 tomos). Unidad didáctica 6. UNED. Madrid. Pág. 76.

Los cobros y los pagos deberán quedar perfectamente separados en varias categorías que ciertamente se entrecruzarán entre sí. No obstante, su detalle proporcionará gran cantidad de información que permitirá evaluar hasta qué punto el plan será razonablemente seguro; el nivel o grado de riesgo que emanará de él y también si puede considerarse un plan representativo de la trayectoria de la empresa en los últimos años, o bien si habrá circunstancias extraordinarias que aconsejen cuidar con el mayor desvelo posible el seguimiento de las operaciones y la preparación de soluciones alternativas, soluciones que resulta preferible que se puedan preparar con tiempo, en lugar de tener que adoptarse como planes de emergencia ⁷².

Explica LEPERS: «el presupuesto de tesorería conviene que se clasifique de acuerdo con varias subdivisiones con el fin de discriminar: la previsión y su grado de certeza; la gestión y la maniobra a corto plazo y el control de la liquidez» ⁷³.

- a) Por ejemplo, deben separarse cuidadosamente los cobros y pagos de explotación y de extraexplotación, lo que generará cuatro cifras diferentes para cada período de tiempo.
- b) Por otra parte, combinando la anterior clasificación y la actual, convendría distinguir los cobros y pagos derivados de la actividad normal de la empresa, de los cobros y pagos derivados de circunstancias extraordinarias, pero previsibles.
- c) También cabe recuperar una clasificación de los cobros y de los pagos que sería tributaria del plan de ingresos por ventas expuesto antes, pero que puede presentar una base más amplia. Se trata de detallar los cobros y pagos de explotación y de extraexplotación, por su grado de probabilidad o seguridad en el acaecimiento:
 1. Desde: los correspondientes a operaciones efectuadas (*embalsadas* en el Balance de 31-12-1.º, a incluir en el presupuesto de tesorería del 2.º);
 2. Pasando por: los cobros y pagos procedentes de operaciones comprometidas (pedidos hechos o recibidos) y los cobros y pagos cuyo origen puramente radica en actividades también planificadas en el presupuesto del año 2.º.
 3. A su vez dichas actividades pueden clasificarse en las que pueden estar originadas en actividades no comprometidas externamente pero sí decididas internamente; o bien, pueden ser estimaciones de compromisos a adquirir sobre proyectos y propuestas que aún ni siquiera están decididos internamente.

⁷² La necesidad de proceder con angustias de plazos y con urgencias, limita claramente los grados de libertad y el poder de negociación financiero de la empresa ante terceros.

⁷³ LEPERS, P.: «Présentation d'un système de prévision et de gestion de trésorerie». En: *Revue du Financier*. Núm. 3. 1979. Pág. 41 y ss.

4. Y todavía más en el aire quedarían aquellas actividades que se incluyen en el presupuesto sin estar todavía amparadas en un proyecto, pero cuya simple introducción en el documento presupuestario puede ser una base de debate entre los diversos departamentos ⁷⁴.

- d) Por último, será útil una clasificación por las formas de pago y de cobro de los flujos de tesorería, como transferencias, giros bancarios (aceptados y no aceptados), pagarés, compensaciones de saldos, cheques, dinero en efectivo, etc. Efectuada con suficiente antelación, la mencionada clasificación puede ayudar a replantear relaciones con las instituciones financieras y los cambios de acento en las relaciones de negociación con ellas ⁷⁵.

Parece claro que hay cobros y pagos «más seguros» y otros «menos seguros», según el concepto del que partan como expresión financiera ⁷⁶. Por ejemplo, un cobro por transferencia no es nada seguro, porque la empresa potencialmente receptora queda en manos de la voluntad del ordenante; pero un cobro mediante una letra aceptada es mucho más seguro, dado que irrefutablemente el librado ha de hacer frente al pago o bien ha de negociar un aplazamiento; por otra parte, todo el mundo sabe que un cobro en efectivo es más seguro que el cobro mediante un cheque, a pesar de las teóricas responsabilidades penales que en España gravitan sobre los emisores de cheques sin fondos desde la aprobación de la Ley Cambiaria y del Cheque en 1986.

En general puede decirse que son inamovibles los siguientes cuatro principios:

1. Las magnitudes de pago y cobro próximas tienen mayor probabilidad de ocurrencia que las lejanas.
2. En todo caso y suponiendo la buena fe de la empresa que planifica, *los pagos son más seguros que los cobros*.

⁷⁴ Una clasificación similar, pero menos detallada, puede verse en CUERVO, *op. cit.*, pág. 82. Este autor diferencia entre:

- a) Lo decidido y ya comprometido;
- b) Lo decidido y aún no comprometido;
- c) Lo previsible, decidido y no comprometido; y
- d) Lo posible, no comprometido ni decidido.

⁷⁵ Por ejemplo, si se prevé un incremento notable de la actividad exportadora, en la que los cobros y pagos siguen una intrincada senda burocrática que, como es sabido, dominan plenamente ciertas instituciones financieras con poderoso Departamento de Internacional, bueno será que la empresa empiece a atar lazos firmes con bancos o cajas de ahorro cuya especialidad sea precisamente el comercio y la financiación exterior.

⁷⁶ Podría matizarse aquí que existen diversos aspectos sobre los que versa la seguridad: por ejemplo, una cuestión básica radica en saber si lo que resta pendiente al final se cobrará o no; otro aspecto de tipo complementario y menos importante radica en definir cuándo se cobrará; se trata de una seguridad de segundo grado, aspecto que, de todos modos, preocupa a muchos directores financieros y propietarios de empresas.

3. Hay unos pagos que son más seguros que otros pagos.
4. Hay unos cobros que son más seguros que otros cobros.

El segundo principio es muy importante para comprender que no resulta posible funcionar en el presupuesto con un nivel muy bajo de liquidez, porque se transita por encima del peligroso filo de una navaja. Precisamente los saldos de liquidez aquilatados y ponderados, pero no excesivos, han de estar en proporción directa a la ocurrencia de los siguientes aspectos:

- i. La existencia de una clara diferencia de ritmo entre las entradas y las salidas de caja. Por esta razón las empresas intentan *disciplinar* o concentrar las corrientes de salida de efectivo en un par de fechas al mes, por ejemplo, en los días 10 y 20 del mes para los proveedores y en el día 30 para las nóminas, porque dicha conducta hace más previsibles las fechas de los pagos y se puede trabajar para captar fondos a corto plazo con objetivos temporales concretos; y todo ello con independencia de que siempre se logra demorar el pago unos días, si los vencimientos de pago quedan concentrados en pocas fechas.
- ii. La propia diferencia de probabilidades de ocurrencia de los cobros y de los pagos. Contra más inseguros resulten ser los cobros, por ejemplo, cuando han de proceder de clientes con escaso historial de cumplimiento, o bien cuando se utilizan medios de cobro poco seguros en cuanto a fechas, como las transferencias bancarias, entonces se deberá mantener un saldo medio comparativamente mayor de liquidez y habrá que prever contingencias especiales de cobertura financiera por si fracasa la tentativa de cobro.
- iii. La estacionalidad, la irregularidad y la asincronía que se prevén van a presentar las respectivas cadencias de cobros y pagos. En casos *agitados* habrá que mantener unos saldos medios de liquidez de mayor nivel que antes de que surgieran los problemas.
- iv. Los tres primeros principios se correlacionan con dos motivos *keynesianos* básicos de mantenimiento de la liquidez: el motivo *transacción* y el motivo *precaución*. Probablemente el motivo *especulación* puede estar detrás del mantenimiento de generosos niveles de saldos de tesorería durante largos períodos de tiempo, por parte de algunas empresas.
- v. Incluso el motivo *rentabilidad* puede estar detrás del mantenimiento de elevados niveles de liquidez colocada, ya que desde hace unos quince años la rentabilidad ha emergido como una paradójica cualidad de los saldos líquidos depositados en las instituciones financieras, por ejemplo, si se negocian operaciones adecuadas de colocación de tales saldos en deuda pública a corto plazo, con pacto de *repo* ⁷⁷.

⁷⁷ Durante las crisis de 1992-1994 muchas empresas prefirieron mantener líquidos sus activos, con la jugosa y confortable contrapartida de una significativa rentabilidad, antes que embarcarse en procesos de reinversión y de crecimiento en/del propio negocio, cuestión que veían oscura, en vísperas de la creciente competencia y posible *fagocitación* por parte de alguna multinacional sedienta de ampliar las cuotas de mercado en España. Debe aclararse que la figura del *repo* es el pacto de recompra garantizada por el emisor, ofreciendo contractualmente una promesa de liquidez inmediata y en un momento posterior, para el comprador de dichos activos financieros.

En empresas grandes o bien en empresas con problemas serios de inseguridad en los cobros, habrá que optar por la modelización y la presentación de los cobros y pagos de tesorería como variables aleatorias, al objeto de poder calcular aspectos tan típicos en las finanzas empresariales como la probabilidad de que el saldo de liquidez descienda por debajo de un mínimo tolerable; y además, habrá que pensar paralelamente en los medios para obtener suficiente flexibilidad financiera, con el objetivo de poder salir con bien del indudable atolladero que representa un corte de tesorería, aunque sea temporal.

Recuérdese que cualquier corte de tesorería puede conducir a la suspensión de pagos de la empresa, entendida como figura concursal que está tipificada en el Derecho Mercantil ⁷⁸.

BIBLIOGRAFÍA

Además de la bibliografía referenciada expresamente a través de las notas a pie de página, el autor ha consultado:

CASTILLA, A.; ALONSO, M. C.; y DÍAZ, J. A. (1986): *El desafío de los años 90*. Los libros de Fundesco. Madrid.

⁷⁸ En este sentido véase, por ejemplo: LORD, R. J.: «Un budget probabilisé pour une PME». En: *La Revue du Financier*. Núm. 1. 1978. Págs. 30 a 38.

ANEXO

IMPRESOS PARA AYUDAR A LA ELABORACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN
ECONÓMICO-FINANCIERA COMPLETA A CORTO PLAZO

CUADRO A _____ EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

ANÁLISIS D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades). Recopilación participativa.

ASUNTO GENERAL	CONCRECIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	ES: D, A, F, O	ALTERNATIVAS DE ACCIÓN SUGERIDAS	RECURSOS		DETALLE DE VENTAJAS O BENEFICIOS
				MPTA.	PERSONAS	

CUADRO B _____ FECHA _____
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____

PREVISIONES Y PRONÓSTICOS DE DATOS MACROECONÓMICOS Y DE ENTORNO

ASPECTO QUE ES OBJETO DE PREVISIÓN O PRONÓSTICO	FUENTE	EN LA EMPRESA, AFECTA A:	EJERCICIOS DE PLANIFICACIÓN (Nº DE AÑO DEL PLAN)				
			1	2	3	4	5
Crecimiento económico USA							
Crecimiento PIB español térm. reales							
Cambio medio pta/\$							
Cambio medio pta/DM							
Cambio medio pta/FF							
Cambio medio pta/							
Incremento Índice Precios Consumo							
Incr. Ind. Precios al Mayor							
Calendario laboral (horas)							
Horas extras máx. legal							
% Seg. Social a cargo empresa							
Incremento nominal de los salarios.....							
Incr. del precio mat. prima a)							
Incr. del precio mat. prima b)							
Incr. medio de costes de compras							
LIBOR, MIBOR etc.							
Costes financieros medios (%)							
Viviendas de nueva construcción							
Rehabilitación de viviendas							
Tamaño del mercado (Miles Mill.)							
Otros aspectos que interesa pronosticar o prever :							

CUADRO D _____ EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

OBJETIVOS Y SUBOBJETIVOS TENTATIVOS O PROVISIONALES. COMPARACIÓN CON TENDENCIA Y VALORES HISTÓRICOS.

OBJETIVO/SUBOBJETIVO	ATIENDE AL FIN O MOTIVACIÓN:	HISTÓRICO: AÑOS			TENDENCIA INERCIAL DEL AÑO 1	VALOR DESEADO COMO OBJETIVO		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3 ...		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3 ...
BENEFICIO NETO (MILL)								
RENTAB. CAPITAL PROPIO								
RENTABILIDAD ACTIVO (%)								
VENTAS NETAS (PTA. CORRIENT)								
VEN. NET. (PTA. CONST.)								
% VENTAS DE NUEVOS PROD.								
% PENETRACIÓN EN MERCADO								
TASA CONCENTR. CLIENTES								
% COSTES COMER/VENTAS								
PUNTO MUERTO % VENTAS								
PLANTILLA								
VENTAS/HORAS MOD								
MARGEN/HORAS MOD								
PERIODO MEDIO MADURACIÓN								
REC. AJENOS/PROPIOS								
ACT. CIRC./ACT. FIJO								
LIQUIDEZ MÍNIMA (M)								

CUADRO E

RELACIÓN DE RATIOS Y CIFRAS QUE PUEDEN SER OBJETO DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS (Valor/Fecha)

	REAL	REAL	REAL	PREVISIÓN	OBJETIVO	OBJETIVO	OBJETIVO
Ventas Netas							
Rotación de Deudores							
Rotación de Stocks							
Clientes/Ventas							
Stocks/Ventas							
Disponible/Ventas							
Clientes							
Stocks							
Disponible							
Activo Circulante							
Activo Fijo							
Activo total							
Ventas/Activo							
Costes Comerciales							
CC Fijos							
CC Variables/Ventas							
CC Variables							
Costes de Producción							
CP Fijos							
CP Variables							
Costes de Producción Var./Ventas							
Resto Costes Fijos							
RC Fijos/Ventas							
B° antes Imptos							
B° desp. Imptos							
% B°s. Retenidos							

CUADRO F

RELACIÓN DE RATIOS Y CIFRAS QUE PUEDEN SER OBJETO DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS (VALOR/FECHA)

	REAL	REAL	PREVISION	OBJETIVO	OBJETIVO	OBJETIVO	PG. 2
Plantilla							
MOD							
MOI							
Empleados							
Directivos							
% horas extras							
% Absentismo							
% Paro							
Kg mat. prima por unidad de prod. final							
Horas standard M.O. por unidad producto							
% bajas por rechazo control calidad							
Rotación curso fabric.							
Rotación curso montaje							
Incrementos medios de precios de compra M.P.C.							
Recursos Ajenos/Activo							
Ventas/Proveedores							
Saldo máximo cita. Prov.							
Plazo pago comisiones							
Saldo máx. comisiones							
Prés. largo							
Prést. medio plazo							
Otro p. Circ. a corto							
Recursos propios							
Cuadre recursos faltantes si cumplimiento ratios							

CUADRO G
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

PREVISIÓN DE VENTAS POR CLIENTES (AGRUPACIÓN Y SÍNTESIS) Y PLAN DE VENTAS (SELECCIÓN POR GRÁFICO A.B.C.)

AÑO _____

CLIENTE	EXTRAPOLAC. TENDENCIA LINEAL	ESPERANZA MATEMÁTICA DE VENTAS	ASPECTOS CUALITATIVOS CORRECTORES	PREVISIÓN DE VENTAS DEFINITIVA	PROMOCIONES Y ESFUERZO COMERCIAL (P/ta)	OBJETIVO DE VENTAS (MILL. Ptas)	OBSERVACIONES

CUADRO H
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

ESTADÍSTICA DE PREVISIÓN Y DE PLAN DE VENTAS POR CLIENTES (AÑO X = AÑO ACTUAL). (SELECCIÓN POR GRÁFICO A.B.C.)

CLIENTE	ZONA	REAL X-2	REAL X-1	REAL/PREV X-1 X	PROMEDIO	AÑO X + 1 EXTRAPOLACIÓN DE LA TENDENCIA LINEAL	AÑO X + 1 ESCENARIOS	
							PESIM p=	OPTIM p=

CUADRO J

ACCIONES O PROYECTOS QUE NO PRECISAN INVERSIONES ADICIONALES Y PROPORCIONAN AHORRO DE COSTES, DE PLANTILLA O INCREMENTOS DE PRODUCTIVIDAD O BENEFICIO.

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	AHORRO PLANTILLA	AHORRO HORAS/AÑO	AH COST	COST. ADIC.	INC. INGR.	INCR. B ^o	FACT. CUA	RESPONSABLE	FECHA LIM. IMPLANT.

CUADRO M
 CALENDARIO DE LAS REPERCUSIONES FINANCIERAS (COBROS O PAGOS) DE LOS INGRESOS O COSTES PREVISTOS (PLAN)
 REPERCUSIÓN NETA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN O ACCIÓN ESTRATÉGICA
 (MILLONES DE PTA)

(tachar el concepto que no proceda) INGRESOS/COSTES +	COBROS / PAGOS EN LOS PERIODOS					
	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO
PERIODO						
Producto						
Producto						
Producto						
Producto						
Producto						
TOTAL PERIODO						
PERIODO						
Producto						
Producto						
Producto						
Producto						
Producto						
TOTAL PERIODO						
PERIODO						
etc.						

CUADRO N _____ SOBRE LA POSICIÓN FINANCIERA
 IMPACTO DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA O PROYECTO DE INVERSIÓN _____
 (Si hay estacionalidad, p. ej. periodos trimestrales. Si no hay: periodo = año natural)

CLAVE	CIFRA EN MILLONES →	PERIODO					PERIODO							
		PLAN SIN AE ó PI	1	2	3	4	PLAN CON AE ó PI	1	2	3	4	5		
A	CONCEPTO													
a	ACTIVO CIRCULANTE													
	- LIQUIDEZ													
	- CLIENTES													
	- STOCKS													
	TOTAL ACTIVO CIRCULANTE													
B	INVERSIONES ACTIVO FIJO													

	TOTAL INVERS. ACT. FIJO													
C	COBROS EXPLOTACIÓN													
D	SUBVENCIÓNES EXPLOTAC.													
E	PAGOS EXPLOTACIÓN													
F = C+D-E	CASH FLOW OPERATIVO													
G = F-A-B	CASH FLOW ANTES IMP.													
H = 9 - 10	IMPACTOS MENOS DESGR FISC													
I = G-H	CASH FLOW NETO													
a	SALDO INICIAL DE LIQUIDEZ													
I	CASH FLOW NETO													
J	PROYECTO FINANCIACION													
	ENTRADAS DE FONDOS													
	SALIDAS DE FONDOS													
	COSTES FINANCIEROS													
	SALDO NETO PROY FINAN.													
J'	SALDO NETO PROY FINAN.													
$k = a_i / J + J'$	SALDO FINAL DE LIQUIDEZ													
I	CASH FLOW NETO													
r %	% COSTE FINANCIERO MED.													
(1+r) ^{-t} = s	COEFICIENTE ACTUALIZAC.													

CUADRO O

EMPRESA

GRUPOS

FECHA

DATOS Y FIJACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

PRODUCTO	AÑO	UNID. FÍSIC.	MILL. PTA.	% ESTRUCT.	PRECIO UNITARIO		PRECIO UNIT DEFLECT	PRECIO COMPETEN.	PRECIO	
					PTAS.	INDICE			PROVISIO.	DEFINITIVO
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									
	Plan									
	Histor.									

CUADRO R
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

PLAN DE DOTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS DE PRODUCCIÓN (HUMANOS)

CONCEPTO	HISTÓRICO		PREVISIÓN		CIFRAS PLANIFICADAS						UNIDAD MEDI	
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO		
DÍAS DE CALENDARIO												
HORAS DE TRAB. POR DÍA												
HORAS AL AÑO POR PERSONA...												
TRABAJADORES MOD (Nº PERS)												
H. ORDINARIAS TOTALES												
+ HORAS EXTRAS ____ %												
- HORAS DE ABSENT ____ %												
- HORAS DE PARO ____ %												
= HORAS MOD PRODUCTIVA												
HORAS NECESARIAS SEGÚN												
PROG. PRODUCCIÓN CON ____ % DE												
AUMENTO PRODUCTIVIDAD												
ID CON ____ % AUM. PRODUCT.												
ID CON ____ % AUM. PRODUCT.												
DEF/SUPERAVIT CON ____ AUM.												
PRODUCTIVIDAD PLANIFICADA												
MOI PRODUCCIÓN(Nº PERSONAS)												
RESTO PERSONAL PROD (Nº P.)												

CUADRO T
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

ROTACIONES Y PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN (EN VECES/AÑO Y DIAS, RESPECTIVAMENTE)
 c = a/b
 d = 365/c

CONCEPTOS	VALORES HISTÓRICOS				PREVISIÓN TENDENCIAL	VALORES PLANIFICADOS			
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
a COSTE ANUAL M.P. Y COMPONENTES									
b STOCK MEDIO M.P. Y C.									
c ROTACIÓN M.P. Y C.									
d SUBPERÍODO APROVIS.									
a COSTE PRODUCCIÓN									
b STOCK MEDIO EN CURSO									
c ROTACIÓN DEL CURSO									
d SUBPERÍODO FABRIC.									
a COSTE DE VENTAS									
b STOCK MEDIO P. TERM									
c ROTAC. PROD. TERM.									
d SUBPERÍODO VENTA									
a INGR. VENTAS NETOS									
b SALDO MEDIO DEUDOR.									
c ROTACIÓN CLIENTES									
d SUBPERÍODO COBRO									

CUADRO V
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____
 PLAN DE APROVISIONAMIENTO. RESUMEN POR COMPONENTES Y MATERIAS PRIMAS. ASIGNACIÓN A PROVEEDORES Y VALORACIÓN
 AÑO/TRIMESTRE/MES _____

MATERIA PRIMA O COMPONENTE	CANTIDAD A APROVISIONAR	REPARTO A PROVEEDORES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO NETO MEDIO	TOTAL GASTOS POR COMPRA (MILLONES)	OBSERVACIONES
		TOTAL POR CLASE DE M.P. O COMPONENTE				

CUADRO W
 EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____
 EN MILLONES PTA. SIN DECIMALES: BALANCES HISTÓRICOS, BALANCES PREVISIONALES POR INERCIA Y BALANCES PLANIFICADOS.
 ANTES O DESPUÉS DEL REPARTO DE RESULTADOS (ESPECIFICAR)

CONCEPTO	BALANCES HIST. A FIN DEL:			PREVISIÓN INERCIAL A FIN DEL AÑO	BALANCES S/ CIFRAS PLANIFICADAS A FIN DEL:									
	AÑO	AÑO	AÑO		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO					
ACTIVO														
DISPONIBLE														
DEUDORES														
EXISTENCIAS														
ACTIVO FIJO														
TOTAL ACTIVO														
PASIVO														
REC. PROPIOS:														
CAPITAL														
RESERVAS														
AMORTIZACIÓN ACUM.														
RECURSOS AJENOS														
A CORTO PLAZO														
A LARGO PLAZO														
TOTAL PASIVO														

CUADRO X EMPRESA _____ GRUPO SRES: _____ FECHA _____

CUENTAS DE EXPLOTACIÓN: HISTÓRICAS, TENDENCIAL Y PLANIFICADAS. (MILLONES SIN DECIMALES) PRESENTACIÓN CONTABLE. DETALLAR MEDIANTE LLAMADAS EN ANEXO EL CONTENIDO POR CONCEPTOS DE CADA CONCEPTO PRINCIPAL AQUÍ RESUMIDO.

CONCEPTO	DATOS HISTÓRICOS			PREVISIÓN INERCIAL	CIFRAS PLANIFICADAS				
	AÑO _____	AÑO _____	AÑO _____		AÑO _____	AÑO _____	AÑO _____	AÑO _____
DEBE EXISTENCIAS INICIALES									
GASTOS POR COMPRAS NETAS									
GASTOS DE PERSONAL									
GASTOS FINANCIEROS									
TRAB. Y SERV. EXTER.									
TRANSP. Y OTROS									
TOTAL									
HABER EXIST. FINALES									
INGRESOS POR VENTAS NETAS									
INGR. FINANCIEROS									
OTROS									
TOTAL									
BENEF (Ó PERD)									
OBJETIVO DE BENEÉ.									

CUADRO Y _____ **GRUPO SRES.** _____ **FECHA** _____
EMPRESA _____
CUENTAS DE EXPLOTACIÓN, HISTÓRICAS TENDENCIALES Y PLANIFICADAS / PRESENTACIÓN DEL REPARTO DE LA REMUNERACIÓN DE LOS
FACTORES EMPRESARIALES

CONCEPTO	DATOS HISTÓRICOS			PREVISIÓN			CIFRAS PLANIFICADAS			
	AÑO	AÑO	AÑO	INERC. AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	
COSTES EXTERNOS										
EXIST. INICIALES TOTALES										
GASTOS POR COMPRAS NETAS										
EXIST. FINALES TOTALES										
COSTE DE MATERIALES										
RESTO GTOS. Y COST. EXT.										
TOT. COSTES EXTERNOS										
VALOR AÑADIDO, REPARTO:										
PERSONAL										
GTOS. FINANC. NETOS										
AMORTIZ. Y PROV. NETAS										
RESERVAS										
DIVIDENDOS										
IMPUESTOS Y TRIBUTOS (EXCEPTO IVA)										
TOTAL VALOR AÑADIDO										
COST. EXT. + VALOR AÑADIDO=										
INGRES. POR VENTAS NETAS										

CUADRO Z
 EMPRESA _____ GRUPO SRES _____ FECHA _____
 CUENTAS DE EXPLOTACIÓN. HISTÓRICAS TENDENCIAL Y PLANIFICADAS. AGRUPACIÓN DE COSTES POR TIPOS DE FUNCIÓN Y GRADO DE VARIABILIDAD EN MILLONES PTA.

CONCEPTO	DATOS HISTÓRICOS			PREVISIÓN TENDENCIAL			CIFRAS PLANIFICADAS		
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
<u>INGRESOS NETOS POR VENTAS</u>									
<u>COSTES VARIABLES</u>									
PRODUCCIÓN Y APROV.									
DISTRIB. Y COMERCIAL									
ADMON. Y DIRECCIÓN									
FINANCIEROS									
<u>TOTAL COST. VARIABL.</u>									
<u>COSTES FIJOS</u>									
PRODUCC. Y APROV.									
DISTRIB. Y COMERCIAL									
ADMON. Y DIRECCIÓN									
FINANCIEROS									
<u>COSTES FIJOS TOTALES</u>									
<u>COSTES TOTALES</u>									
<u>BENEF. ANTES IMPUESTOS</u>									
PUNTO MUERTO (MES)									