

## La política general de la empresa y los documentos de síntesis

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART5PoliticaDocumentsSintesi

El estudio del control presupuestario, función por función, puede dar la impresión de un método esencialmente analítico, valedero al nivel de un determinado servicio, pero poco útil, en definitiva, para la Dirección General.

Este apartado tiene por finalidad demostrar que esto no es así, que al aspecto analítico sigue otro sintético merced a la utilización del método contable y de los documentos clásicos:

- cuenta de explotación general (pérdidas y ganancias),
- balance,

que se verán afectados por el calificativo de «previsional».

Para ver cómo se coordinan todas las previsiones parciales en los documentos de síntesis: cuenta de explotación y balance, hay que utilizar un procedimiento de orden puramente contable.

La utilización de estos documentos a nivel de Dirección General se estudiará a continuación.

En efecto, aun cuando las Direcciones de servicio hayan seguido las directrices dictadas desde arriba, no siempre resulta todo como se había previsto, ni los documentos en conjunto resultan satisfactorios (en particular cuando existen problemas de estructura).

Finalmente, y se recoge la idea de la necesidad del control presupuestario, estos documentos deben ser estudiados comparándolos con las realizaciones.

Si la periodicidad de la cuenta de Explotación y del Balance puede ser el trimestre, e incluso el mes, la Dirección General tendrá a mano una herramienta de control que le permitirá seguir su política general, rectificarla revisarla según las circunstancias.

## **Establecimiento de los documentos de síntesis**

En esta sección se estudiará, sucesivamente:

- El aspecto teórico.
- Un ejemplo numérico.

### **A) Teoría de la articulación presupuestaria**

Si nos referimos al esquema de la página siguiente, el encadenamiento de las operaciones parece bastante fácil.

La evolución de las ventas -a largo plazo- exige:

- el programa de inversiones y su consecuencia,
- el plan de financiación.

La evolución de las ventas -a medio y corto plazo- permite establecer:

- el presupuesto de ventas y gastos de distribución,
- el presupuesto de producción (y por diferencia con las ventas, el presupuesto de productos en curso y acabados).

El presupuesto de producción, a su vez, nos permite establecer:

- el presupuesto de primeras materias y su consecuencia, el presupuesto de aprovisionamientos;
- el presupuesto de mano de obra directa y, en general, el presupuesto de personal (por ejemplo, jornales);
- el presupuesto de gastos de producción.

Finalmente se establece el presupuesto de Servicios Generales, recogiendo el conjunto de Dirección General, servicios funcionales, y equipo directivo (Dirección administrativa, financiera, contable, de control de gestión, etc., tomando como base el caso Chalmazel).

Los presupuestos que se acaban de enunciar, permiten establecer el presupuesto de tesorería en el sentido amplio del término.

Los documentos correspondientes se presentan en la forma esquematizada de las páginas siguientes.