

# LAS PREVISIONES EN LA EMPRESA

## Editorial Marcombo

### Presentación

Introducción. La necesidad de las previsiones para la gestión de la empresa

Los parámetros de la estrategia de empresa

¿Qué tipo de previsiones necesita la empresa para asegurarse la supervivencia, el crecimiento y la seguridad?

Planes, presupuestos y planificación financiera

Control a priori -control a posteriori- previsiones y control de gestión

Previsiones e informática

¿Qué tipo de previsiones hay que elaborar en primer lugar?

1. La etapa previa a la elaboración de las previsiones: conocimiento de los costes

1.1 Definiciones y diferentes formas de costes

1.1.1 Definiciones

1.1.1.1 Definiciones de precio de adquisición y coste de producción

1.1.1.2 Definiciones del plan general de contabilidad

1.1.2 Diferentes formas de costes

1.1.2.1 Diferentes formas de costes según el campo de aplicación

1.1.2.2 Diferentes formas de costes según contenido

1.1.2.3 Diferentes formas de costes según el momento de cálculo

1.2 Asignación de costes directos a algunas actividades

1.2.1 ¿Qué costes directos pueden encontrarse en las empresas?

1.2.1.1 Los costes directos en las empresas comerciales

1.2.1.2 Los costes directos en las empresas industriales

1.2.1.3 Los costes directos en las empresas de servicios

1.2.2 El problema de las existencias

1.2.3 Naturaleza de los costes directos

1.3 Imputación de los costes indirectos

1.4 Importancia de la contabilidad de gestión

1.5 Ejemplo práctico

1.6 Los costes preestablecidos

1.6.1 Los costes calculados a partir de los costes reales de períodos anteriores

1.6.2 Los costes «estándares»

2. Las previsiones de explotación un método sencillo de control de gestión

2.1 Examen de los objetivos y su traducción en un presupuesto de explotación

2.1.1 Los objetivos

2.1.2 Los supuestos

2.1.3 El presupuesto de explotación

2.1.3.1 Modelo de contabilidad general del plan general de contabilidad

2.1.3.2 Modelo del sistema desarrollado del plan general de contabilidad

2.1.3.3 Modelo de análisis del artículo 23 de la IV directiva

2.1.3.4 Modelo de análisis del artículo 25 de la IV directiva

2.1.3.5 Modelo de análisis diferencial

- 2.2 Ejemplo práctico
  - 2.2.1 Determinación de las previsiones
- 2.3 Comparación entre previsiones y realizaciones
  - 2.3.1 Presentación de las diferencias
  - 2.3.2 Análisis de las diferencias
  - 2.3.3 Interpretación de las diferencias
- 3. Las previsiones a largo plazo: una herramienta estratégica
  - 3.1 La necesidad de previsiones a largo plazo
  - 3.2 Metodología general de las previsiones a largo plazo
    - 3.2.1 Fijación de los objetivos
    - 3.2.2 Determinación de las estrategias
    - 3.2.3 Examen y elección de la estrategia
  - 3.3 Problemas específicos que plantean las previsiones a largo plazo
    - 3.3.1 Las necesidades de capital circulante
    - 3.3.2 Los problemas fiscales
    - 3.3.3 Los recursos de financiación
    - 3.3.4 Las previsiones de ventas a largo plazo
      - 3.3.4.1 La previsión del mercado a largo plazo
      - 3.3.4.2 Mercado nacional o mercado internacional
      - 3.3.4.3 La determinación de la cuota de mercado
      - 3.3.4.4 La fijación del precio de venta
      - 3.3.4.5 El presupuesto de ventas a largo plazo
  - 3.4 Ejemplo práctico
    - 3.4.1 Informe sobre aprovisionamiento
    - 3.4.2 Datos técnicos de fabricación (equipos necesarios)
    - 3.4.3 Recursos humanos
    - 3.4.4 Datos comerciales
      - 3.4.4.1 Primera fase: necesidades de financiación
      - 3.4.4.2 Segunda fase: elección de la financiación
      - 3.4.4.3 Tercera fase: plan definitivo
  - 3.5 La elección de estrategias y la consideración del riesgo
    - 3.5.1 Ejemplo práctico
    - 3.5.2 Elaboración de planes de financiación
    - 3.5.3 Actualización de los recursos netos generales
    - 3.5.4 Análisis de los recursos netos y elección de la estrategia
- 4. Las previsiones detalladas a corto plazo: un sistema elaborado de control de gestión
  - 4.1 La organización general de un sistema presupuestario
  - 4.2 La previsión de ventas
    - 4.2.1 Las herramientas de la previsión de ventas
      - 4.2.1.1 La media móvil
      - 4.2.1.2 El alisado exponencial
      - 4.2.1.3 La utilización de coeficientes estacionales
      - 4.2.1.4 Los estudios de coyuntura
    - 4.2.2 Las herramientas de aproximación entre la previsión de ventas y de producción
    - 4.2.3 Elaboración del presupuesto de ventas
    - 4.2.4 Caso práctico de previsión de ventas
  - 4.3 La programación de la producción
    - 4.3.1 Los métodos de planificación: Pull System y Push System
    - 4.3.2 Los presupuestos de producción
    - 4.3.3 Ejemplo práctico
  - 4.4 Previsión de los aprovisionamientos y gestión de las existencias
    - 4.4.1 Determinación del ritmo de consumo
    - 4.4.2 Determinación de la cadencia de aprovisionamiento

- 4.4.3 Determinación de los plazos entre los pedidos y las entregas
- 4.4.4 Determinación de los niveles de seguridad
- 4.4.5 Presupuestación de los aprovisionamientos
- 4.4.6 Ejemplo práctico
- 4.5 La previsión de los gastos
- 4.5.1 El mecanismo del IVA
- 4.5.2 Presentación del presupuesto del IVA
- 4.6 Síntesis de la previsión detallada a corto plazo. Previsión de la cuenta de resultados, del balance, de la situación de tesorería y del cuadro de financiación

## 5. Las previsiones de tesorería: una necesidad para el equilibrio financiero

- 5.1 El sistema de previsiones mensuales: el presupuesto de tesorería
  - 5.1.1 Utilidad de un sistema de previsiones mensuales de tesorería
  - 5.1.2 El análisis de los desfases
  - 5.1.3 La integración de la previsión en el sistema presupuestario
  - 5.1.4 Consideración de la incertidumbre
  - 5.1.5 Ejemplo práctico
- 5.2 El sistema de previsiones semanales
  - 5.2.1 Utilidad de un sistema de previsiones semanales de tesorería
  - 5.2.2 Información necesaria para la elaboración de este sistema de previsiones
  - 5.2.3 Ejemplo de aplicación (simplificado)
- 5.3 El sistema de previsiones diarias
  - 5.3.1 Interés de un sistema de previsiones diarias de tesorería
  - 5.3.2 La fecha del valor
  - 5.3.3 Características de un sistema de previsiones en fechas de valor
    - 5.3.3.1 El análisis de los flujos de tesorería
    - 5.3.3.2 El posicionamiento de los flujos de tesorería
  - 5.3.4 Ejemplo de aplicación

## 6. Recomendaciones para la elaboración de previsiones

- 6.1 Reglas a respetar
- 6.2 La organización de la previsión
  - 6.2.1 La gestión prevista
  - 6.2.2 Las condiciones previas a la elaboración
- 6.3 Principio de la elaboración de las cuentas de previsiones
  - 6.3.1 La recopilación de datos de bases históricas
  - 6.3.2 Pertinencia de la selección de las principales variables
  - 6.3.3 Coherencia de los supuestos
  - 6.3.4 Elaboración de las cuentas de previsiones
- 6.4 Principios de presentación de las cuentas de previsiones