

# La gestión presupuestaria

Àngels Fitó Bertran

PID\_00205272



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. La gestión presupuestaria en el contexto de la planificación estratégica</b> .....	7
1.1. Estrategia y presupuesto .....	7
1.2. La planificación y el control .....	8
1.2.1. Ventajas y limitaciones de la gestión presupuestaria .....	9
<b>2. Técnicas presupuestarias</b> .....	10
2.1. Los presupuestos incrementales .....	10
2.2. Los presupuestos base cero (PBC) .....	11
<b>3. El proceso presupuestario</b> .....	15
3.1. Etapas en la elaboración de un presupuesto .....	16
3.2. Tipos de presupuestos .....	17
<b>4. Componentes del presupuesto global de la empresa</b> .....	21
4.1. Presupuestos operativos .....	23
4.1.1. Presupuesto operativo de ventas .....	23
4.1.2. Presupuesto de gastos comerciales .....	25
4.1.3. Presupuesto de producción .....	27
4.1.4. Presupuesto de materiales de producción .....	28
4.1.5. Presupuesto de mano de obra .....	29
4.1.6. Presupuesto de costes indirectos de producción .....	30
4.1.7. Presupuesto de gastos de estructura .....	32
4.2. Presupuestos financieros .....	34
4.2.1. Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada .....	34
4.2.2. Presupuesto de inversión .....	36
4.2.3. Presupuesto de tesorería .....	39
4.2.4. Balance previsional .....	41
<b>5. El control del presupuesto</b> .....	45
5.1. Obtención y análisis de las desviaciones mediante un presupuesto estático o rígido .....	45
5.2. Obtención y análisis de las desviaciones mediante un presupuesto flexible .....	48
5.2.1. La desviación en el presupuesto ajustado .....	50
5.2.2. La desviación en precios de venta .....	50
5.2.3. La desviación en costes variables de producción .....	50
5.2.4. La desviación en costes fijos de producción .....	51
5.2.5. La desviación en costes comerciales y de administración ..	51
5.3. Análisis e interpretación de las desviaciones .....	52

<b>6. Otras herramientas de gestión. El cuadro de mando integral</b> .....	54
6.1. Del presupuesto maestro al cuadro de mando integral .....	54
6.2. La estructura del cuadro de mando integral .....	55
6.3. El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica .....	57
<b>Resumen</b> .....	60
<b>Casos prácticos</b> .....	63
<b>Solucionario</b> .....	72
<b>Bibliografía</b> .....	83
<b>Anexos</b> .....	84

## Introducción

El presupuesto es una de las técnicas de gestión más utilizada por las empresas y, en este sentido, constituye una herramienta indispensable para la gestión estratégica de la empresa. Por ello, una vez estudiado el contenido y significado de los distintos estados financieros, y analizadas las principales técnicas de cálculo de costes, es el momento de aplicar los conocimientos adquiridos para realizar proyecciones económicas del futuro inmediato de la empresa.

Partiendo de la premisa de que toda previsión incluye un componente de planificación y otro de control, el módulo empieza situando el presupuesto dentro del marco genérico de la planificación estratégica de la empresa para, posteriormente, conocer las técnicas de su elaboración que culminan en la obtención de un balance y una cuenta de pérdidas y ganancias presupuestados. A estos estados se le añade uno nuevo, el presupuesto de tesorería, el cual, desplazando el principio del devengo por el de caja, refleja el calendario de cobros y pagos asociados a los ingresos y gastos previamente planificados.

Una vez analizada la vertiente de planificación del presupuesto, se procederá a estudiar su utilidad como herramienta de control, y, en este sentido, se profundizará en las técnicas de cálculo de desviaciones introducidas en el módulo anterior, y se analizarán los aspectos a tener en cuenta en su análisis e interpretación.

Finalmente, se concluye el módulo introduciendo el cuadro de mando integral como herramienta de gestión que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

## Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar, con el estudio del presente módulo, son:

- 1.** Ubicar la relevancia del presupuesto dentro del conjunto de acciones que conforman lo que se denomina la planificación estratégica de la empresa.
- 2.** Conocer los distintos tipos y técnicas de elaboración de los presupuestos, así como las ventajas y limitaciones asociados a cada uno de ellos.
- 3.** Entender las etapas que se suceden en la elaboración de un presupuesto y ser capaces de obtener unos estados financieros presupuestados, a partir de unas estimaciones de ingresos y gastos futuros.
- 4.** Saber aplicar la capacidad de control del presupuesto, a partir del cálculo e interpretación de las desviaciones que surgen de comparar previsión y realidad.
- 5.** Conocer qué es un cuadro de mando integral y cuál es su aportación a la gestión estratégica de las organizaciones.

## 1. La gestión presupuestaria en el contexto de la planificación estratégica

En los módulos analizados hasta el momento hemos trabajado, fundamentalmente, con datos históricos observando hechos pasados, ya sea desde una perspectiva financiera, determinando la bondad de los estados financieros, como desde una perspectiva analítica, calculando el coste de los productos o servicios obtenidos y vendidos. Llegados a este punto, en el módulo que se desarrolla a continuación, centramos nuestro análisis en los hechos futuros y, en este sentido, el control presupuestario constituye la principal herramienta cuantitativa de gestión.

### 1.1. Estrategia y presupuesto

En el entorno competitivo actual, uno de los factores de éxito de cualquier proyecto empresarial radica en el desarrollo de una correcta planificación estratégica del mismo. El plan estratégico engloba un conjunto de elementos que van a permitir marcar las directrices generales y líneas de actuación concretas en un periodo de tiempo determinado.

Los componentes que van a definir un plan estratégico completo son los que se muestran a continuación:

Componentes	Concepto
Definir la misión de la empresa <b>¿Quiénes somos?</b>	Descripción del propósito fundamental de una empresa
Fijar objetivos <b>¿Qué vamos a conseguir?</b>	Enumerar todos los objetivos a alcanzar
Describir las estrategias para conseguir los objetivos <b>¿Cómo lo vamos a conseguir?</b>	Analizar las posibles estrategias y determinar cuáles de ellas sirven para conseguir los objetivos
Confeccionar el presupuesto <b>¿Qué resultado vamos a obtener?</b>	Cuantificar las estrategias elegidas obteniendo los estados financieros correspondientes

Completando la secuencia anterior, el presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la dirección de una empresa en un periodo. Por lo tanto, no se debe confundir **presupuesto** con **plan estratégico**, ya que este último constituye un marco de actuación mucho más amplio en el que se insiere el presupuesto como culminación del proceso de planificación estratégica.

Un presupuesto es un plan, integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección.

Una vez concretado qué es un presupuesto dentro del contexto de la política estratégica de la empresa, podemos acabar de delimitar el mismo concretando lo que un presupuesto **no** es:

- **Inamovible.** Siempre que el contexto estratégico varíe sustancialmente, un presupuesto puede y debe cambiarse.
- **Un simple registro de los gastos e ingresos del último año con un % de incremento añadido para cubrir inflación y otros.** El presupuesto debe ser el reflejo de unos objetivos estratégicos.
- **Un documento anual elaborado por el departamento financiero.** El presupuesto es un documento vivo que debe ser periódicamente analizado y discutido por representantes de todo el organigrama de la compañía.
- **Un cuadro optimista e irreal de la evolución del negocio.** Debe elaborarse teniendo en cuenta el contexto económico en el que se desenvuelve.

## 1.2. La planificación y el control

Ya hemos indicado, al introducir el módulo, que bajo el nombre genérico de gestión presupuestaria se incluyen dos actividades bien diferenciadas entre sí: la **planificación** y el **control**. Si bien ambos conceptos se suelen confundir, en realidad están situados como dos componentes bien diferenciados de la gestión presupuestaria.

Gestión presupuestaria	
Planificación	Control

- **La planificación:** supone tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de las previsiones necesarias para alcanzar estos objetivos.
- **El control:** comprende las acciones llevadas a cabo por los directivos, con el fin de evaluar y corregir la evolución real de la actividad para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación anterior.

Ambos conceptos están íntimamente relacionados, ya que resulta evidente que de poco sirve planificar si, posteriormente, no se controla la ejecución de lo previsto, y de poco sirve controlar si no se define previamente qué se quiere lograr con la actividad realizada.

### 1.2.1. Ventajas y limitaciones de la gestión presupuestaria

Para establecer cuáles son las ventajas de implantar un sistema de gestión presupuestaria, deberíamos plantearnos la siguiente pregunta:

**¿Por qué es importante para una organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?** Entre otras, podemos destacar las siguientes respuestas:

- La elaboración de un presupuesto obliga a los directivos de la empresa a pensar en el futuro.
- Si en la elaboración del presupuesto participan los responsables de las distintas áreas de la empresa, supone una valiosa herramienta de coordinación interdepartamental.
- Constituye el mejor marco de referencia para una posterior evaluación del rendimiento de la organización.
- Supone un mecanismo para comunicar y hacer partícipe al resto de la organización de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Conformar el marco de referencia ideal para la motivación de los empleados y, a su vez, para definir mecanismos de retribución a los mismos.

En definitiva, la elaboración de un presupuesto que busque el consenso de los distintos departamentos de la empresa supone la **alineación** de toda la organización en torno a unos objetivos comunes.

A pesar de lo anterior, todo presupuesto incorpora un conjunto de **limitaciones** que no debemos olvidar:

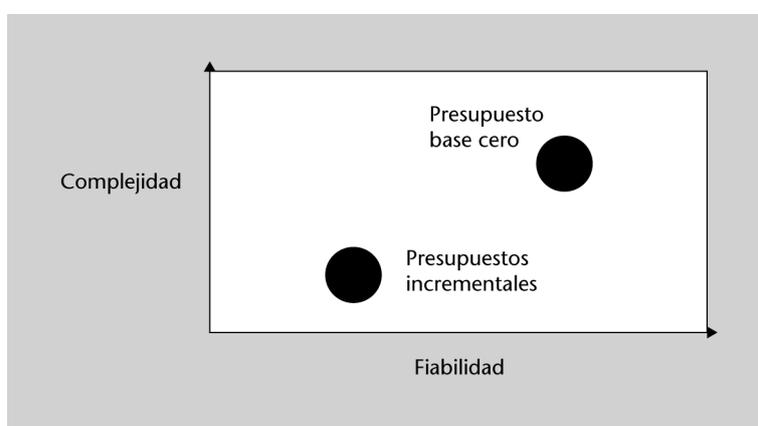
- Están basados en estimaciones que pueden o no cumplirse.
- Si no se reajustan a las variaciones producidas en las hipótesis que condicionaron su estructura y cuantificación, pueden quedar en poco tiempo obsoletos.
- Su ejecución no es automática; se necesita que personal relevante de la empresa comprenda su importancia y lidere su ejecución.
- Es un instrumento que debe ayudar a la gestión del negocio y no entrar en competencia con ella. En este sentido, el presupuesto no puede suponer una barrera a nuevas iniciativas.

A continuación, y dentro del contexto de la gestión presupuestaria, estudiaremos no sólo las técnicas y mecanismos utilizados para la confección del presupuesto, sino también los instrumentos concebidos para su control.

## 2. Técnicas presupuestarias

Existen distintas técnicas o mecanismos para elaborar un presupuesto, las cuales están íntimamente relacionadas con la propia concepción del mismo, así como con la propia realidad a presupuestar. Así, según la actividad desarrollada, podemos tener presupuestos por tareas, por programas, por productos, etc.

A continuación, pasamos a destacar dos técnicas presupuestarias que se situarían en los extremos de un doble eje que mediría la complejidad y la fiabilidad de los datos calculados.



### 2.1. Los presupuestos incrementales

Bajo esta técnica simple de presupuestación, las cifras se basan en los gastos reales del año anterior, con un porcentaje añadido ya sea por incremento de las ventas previsto, por el aumento de la inflación del próximo año, etc.

Es fácil imaginar la poca utilidad que tiene esta técnica dentro de un contexto estratégico, ya que:

- No contempla ninguno de los componentes del plan estratégico.
- Los objetivos quedan ocultos en los gastos.
- No permite evaluar ni medir eficiencia.
- Se diluyen las responsabilidades.

Si bien es un método sencillo que ahorra tiempo, supone un modo “perezoso” y poco preciso a la hora de determinar objetivos futuros.

Por los motivos expuestos, esta técnica sólo se puede considerar apropiada para organizaciones en las que las actividades desempeñadas varían muy poco. En la actualidad, muy pocas organizaciones o proyectos dinámicos son tan estables para que esta técnica llegue a funcionarles de manera satisfactoria.

### Elaboración de un presupuesto siguiendo una técnica incremental

A continuación, mostramos un ejemplo muy simple de elaboración de un presupuesto siguiendo una técnica incremental:

Las cifras del ejercicio N+1 se calculan añadiendo, a las cifras del año N, los porcentajes de incremento previstos. Así, por ejemplo, la cifra de sueldos y salarios del año N+1 se obtiene de añadir, a 66.155, un 4% de aumento:  $66.155 \times 1,04 = 68.801$ .

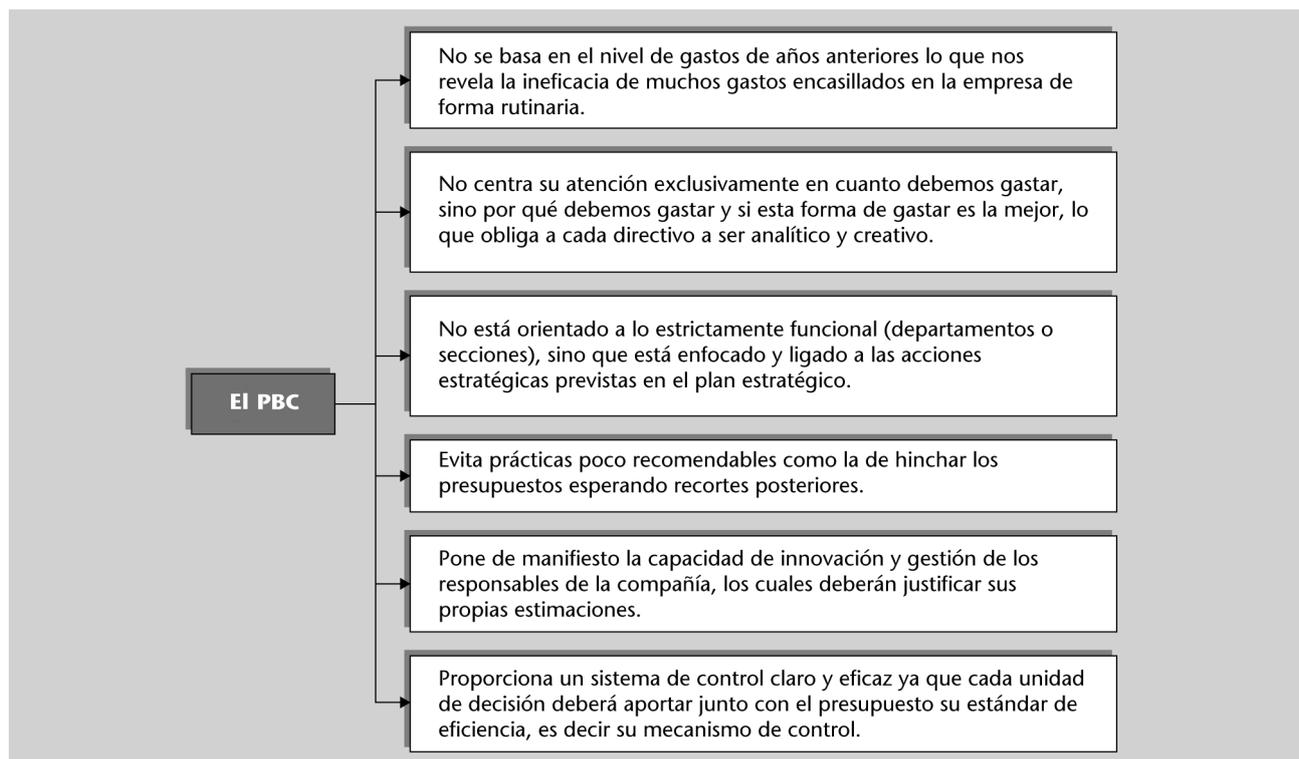
Concepto	Año N	% Incr.	Año N+1
<b>Ventas</b>	<b>462.520</b>	<b>8%</b>	<b>499.522</b>
Coste ventas	302.450	6%	320.597
<b>Margen bruto</b>	<b>160.070</b>		<b>178.925</b>
Sueldos y salarios	66.155	4%	68.801
Servicios exteriores	54.210	4%	56.378
Amortización	18.745	0%	18.745
Gastos financieros	6.185	2%	6.309
<b>Resultado</b>	<b>14.775</b>		<b>28.692</b>

Como se puede apreciar, esta práctica se basa en datos históricos para construir datos previstos, lo cual supone trasladar a futuro todas las ineficiencias pasadas.

### 2.2. Los presupuestos base cero (PBC)

Como contraposición a la técnica anterior, en los PBC las cifras pasadas no se utilizan como punto de partida. El proceso presupuestario, en este caso, empieza a partir de cero con las actividades propuestas para el año. Cada responsable debe establecer detalladamente su presupuesto de gastos a partir del primer euro, justificando razonadamente la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria.

El resultado es un presupuesto más detallado y preciso, aunque su preparación requiere más tiempo y energía. A continuación, pasamos a destacar cuáles son las consecuencias de su utilización:



Esta técnica que conlleva un proceso de elaboración más largo y complejo es esencial para nuevas organizaciones y proyectos, y quizá sea también la mejor vía de trabajo para una organización dinámica y activa en la aceptación de nuevos retos.

La secuencia lógica para una presupuestación en base cero es:

- 1) Definir los objetivos a alcanzar con el PBC.
- 2) Identificar y analizar los bloques o paquetes de decisión. El bloque de decisión es un documento que identifica una actividad o una operación de forma concreta. De cada bloque es necesario conocer los costes derivados y los beneficios obtenidos.
- 3) Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de coste-beneficio o en forma subjetiva. Se ordenarán las distintas alternativas por prioridades, y se seleccionará la alternativa óptima teniendo en cuenta la productividad alcanzada, o bien el ahorro obtenido.
- 4) Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

Por ejemplo, si queremos reducir el volumen de impagados, podemos considerar varios bloques de decisión: incrementar esfuerzos de vendedores, formación de cobradores, mejora del sistema de cobro.

### Ejemplo de aplicación

La empresa PREVIST ha elaborado los siguientes presupuestos para el año siguiente:

Concepto	Total	Producto A	Producto B
<b>Ventas</b>	<b>1.200.000</b>	<b>400.000</b>	<b>800.000</b>
Costes directos de producción	800.000	240.000	560.000
<b>Margen industrial</b>	<b>400.000</b>	<b>160.000</b>	<b>240.000</b>
Costes directos comerciales	140.000	60.000	80.000
<b>Margen comercial</b>	<b>260.000</b>	<b>100.000</b>	<b>160.000</b>
Costes de estructura	270.000		
<b>Resultado</b>	<b>-10.000</b>		

A la vista de los resultados previstos, los altos directivos de la compañía se reúnen con el fin de estudiar cómo mejorar las previsiones:

- 1) La dirección comercial plantea la posibilidad de aumentar las ventas, si bien esta opción queda descartada por los siguientes motivos:
  - Las ventas ya se han incrementado un 15% al año anterior, llegando al techo que ofrece el mercado.
  - El precio de venta también se ha incrementado al máximo de lo que permite la competencia del sector.

### Fuente

Ejemplo adaptado de J. Álvarez López. *Planificación de la empresa y control integrado de gestión* (pág. 280-282).

- No se puede mejorar la composición de ventas (el producto A es el más rentable) debido a que esta empresa está supeditada a cinco clientes que utilizan sus productos y no puede variar la combinación.

2) Ante la imposibilidad de aumentar los ingresos, se estudia la posibilidad de reducir costes. En este sentido, se plantean dos posibilidades:

- Disminuir los costes directos. Los costes unitarios de los productos han sido calculados con gran precisión y no es posible reducirlos.
- Disminuir los costes indirectos. Se ha estimado un aumento del 15% respecto el ejercicio anterior, sin estudiar de forma pormenorizada las distintas partidas que lo componen.

Se decide aplicar el PBC con el objetivo de mejorar el resultado. Así, teniendo en cuenta el desglose de los gastos de estructura que se muestra a continuación, se decide analizar con profundidad el capítulo de gastos de personal.

Concepto	Importe €	%
Personal	176.000	65
Mantenimiento	27.000	10
Limpieza	13.500	5
Servicios de asesoría	32.400	12
Amortizaciones	18.900	7
Otros	2.200	1
<b>Total</b>	<b>270.000</b>	<b>100</b>

En este sentido, se decide estudiar dos alternativas:

- Jubilaciones
- Reciclaje del personal en ocupaciones más lucrativas

Después de establecer los paquetes de decisión y ordenarlos por el ahorro de costes, se llega, con la participación de todos los interesados, a las siguientes conclusiones:

- Reducción del personal por jubilación voluntaria: 16.000 euros
- El 50% del personal restante se va a dedicar a otras funciones, de acuerdo con su formación y aspiraciones:
  - Se suprime el coste fijo de la asesoría, ya que realmente se hacen muy pocas consultas. Un empleado licenciado en derecho asume la gestión de las consultas que se pagarán de forma individualizada. Se prevé un gasto por consultas individuales de 10.000 euros.

- El mantenimiento externo se suprime y se decide aplicar un programa de mantenimiento preventivo desarrollado por empleados de la compañía.
- También se anula el servicio de limpieza externo, y se decide adquirir los equipos necesarios para que dicho servicio sea asumido por personal propio.
- Los gastos varios se incrementan en 7.600 euros por la utilización de diversos suministros.
- Las inversiones a asumir, para las funciones de mantenimiento y limpieza, se elevan a 120.000 euros; su amortización se hará a cuatro años, a razón del 25% anual.

Como consecuencia de las decisiones anteriores, el presupuesto de gastos de estructura, después de la aplicación del PBC, será:

Concepto	Importe €
Personal	160.000
Servicios de asesoría	10.000
Amortizaciones (18.900 + 30.000)	48.900
Otros	9.800
<b>Total</b>	<b>228.700</b>

Lo que supone un ahorro final de 41.300 euros, que permite ofrecer un resultado final de 31.300.

Concepto	Total €
<b>Ventas</b>	<b>1.200.000</b>
Costes directos de producción	800.000
<b>Margen industrial</b>	<b>400.000</b>
Costes directos comerciales	140.000
<b>Margen comercial</b>	<b>260.000</b>
Costes de estructura	228.700
<b>Resultado</b>	<b>31.300</b>

El PBC ha permitido reducir los gastos a nivel mínimo, y revelar las cargas que permanecen por razones meramente históricas o rutinarias y que no aportan nada al resultado.

### 3. El proceso presupuestario

El éxito de la elaboración de un presupuesto depende de un conjunto de requisitos. A continuación, vamos a analizar cuáles son estas condiciones ineludibles que harán que el presupuesto constituya una verdadera herramienta de gestión.

- El presupuesto debe enmarcarse dentro de un proceso de planificación estratégica. Es dentro de este plan donde deben fijarse los objetivos que después servirán de base para la elaboración del presupuesto.
- La dirección debe ser quien lidere el proceso de planificación estratégica. Por lo tanto, ha de estar totalmente involucrada en la confección del presupuesto, impulsando la colaboración del resto de la organización.
- Debe existir un alto grado de participación en la realización del presupuesto; ello dará, como resultado, un mayor compromiso de todos los responsables y del resto de personal.
- El presupuesto tiene que servir para aglutinar los esfuerzos realizados por todas las personas implicadas para la consecución de los objetivos.
- Todos los datos utilizados deben ser diseñados para que se puedan controlar con posterioridad y sirvan de base para el análisis y la toma de decisiones.
- El diseño del presupuesto debe responder a la realidad de la empresa, contemplando la clasificación por centros, el nivel de detalle y agrupación que sea necesario para reflejar, convenientemente, la estructura de costes de la empresa.
- Cada partida del presupuesto ha de contener datos cuantitativos y cualitativos suficientes para su control posterior.
- La gestión presupuestaria tiene que prever un calendario de revisión periódica.
- El proceso de elaboración del presupuesto debe realizarse con la antelación suficiente y con el máximo de información.

La asunción previa de estos requisitos que incluyen la implicación, la participación, el diseño, la rigurosidad y la eficacia, entre otros, son la garantía de que del proceso de presupuestación surja un **documento útil** para la organización.

### 3.1. Etapas en la elaboración de un presupuesto

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa puede variar, dependiendo del tipo de organización de que se trate; sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

1) **La dirección de la organización debe definir las directrices estratégicas generales y transmitir las a los responsables de la preparación de los presupuestos de cada área o departamento.** La dirección de la organización es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas y presupuestos. Las directrices fijadas a cada área de responsabilidad estarán en consonancia con la planificación estratégica y las políticas generales de la empresa.

2) **Elaboración de planes, programas y presupuestos.** A partir de las directrices recibidas, cada responsable debe elaborar el presupuesto, considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.

3) **Negociación de los presupuestos.** La negociación es un proceso que va de abajo arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

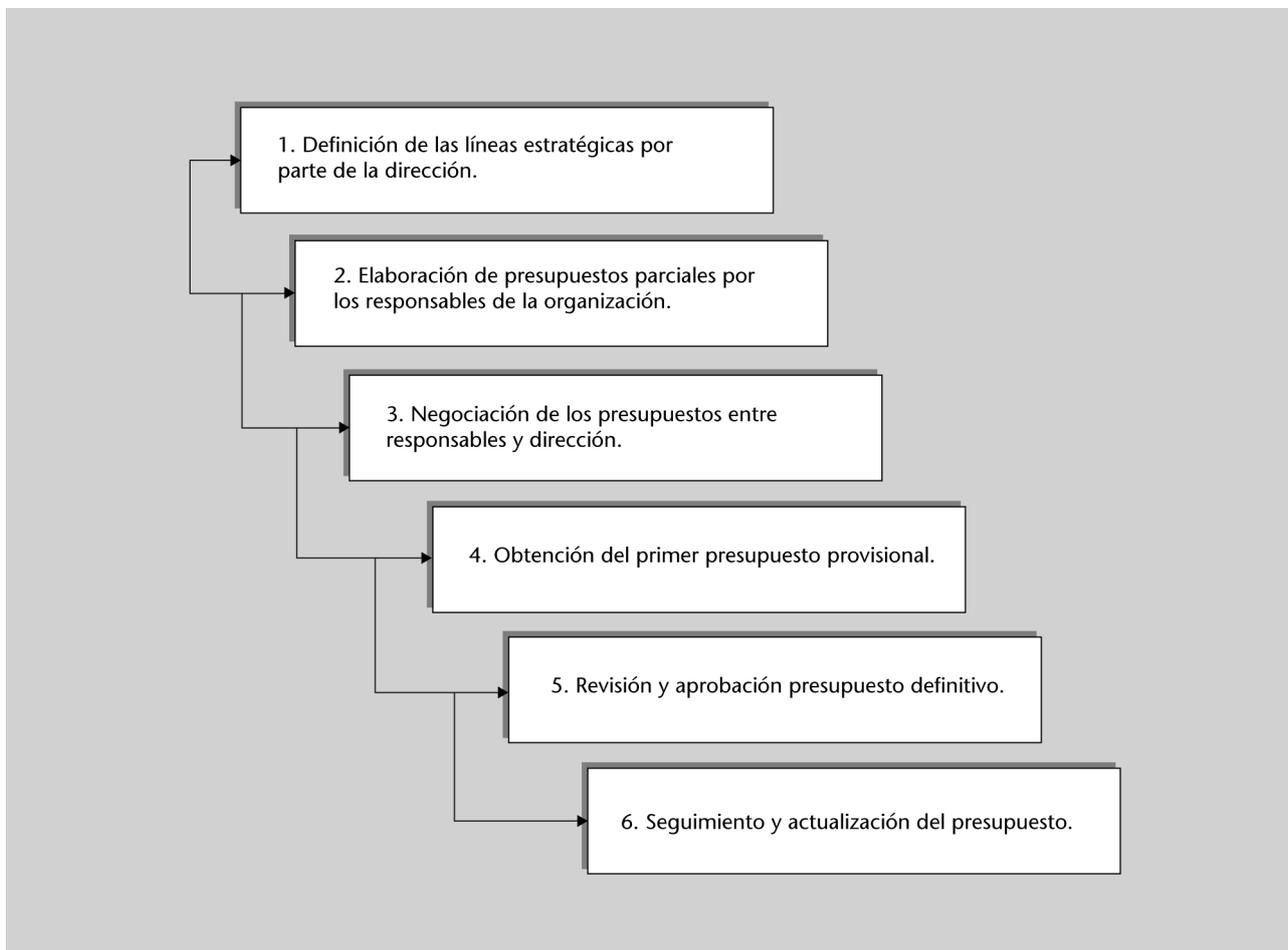
4) **Coordinación de los presupuestos y obtención del primer presupuesto provisional.** A través de este proceso, se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, modificaciones para alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

5) **Aprobación de los presupuestos.** La aprobación por parte de la dirección general de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables, supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos a partir de la actividad que se va a desarrollar.

6) **Seguimiento y actualización de los presupuestos.** Una vez aprobado el presupuesto, es necesario llevar a cabo un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado, y proceder a comparar la realidad con las previsiones. Ello permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

Los presupuestos así elaborados sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

A continuación, mostramos un esquema de lo que supone implantar un proceso de gestión presupuestaria que –no debemos olvidarlo– se compone de **planificación y control**.



### 3.2. Tipos de presupuestos

Ahora, se muestra una clasificación de los presupuestos que, sin pretender ser exhaustiva, destaca las posibles perspectivas a considerar en la confección de los documentos:

#### 1) Según la flexibilidad

a) **Los presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados.** Se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. Se trata, por tanto, de un presupuesto donde no se distinguen costes fijos y variables y que, por lo tanto, tiene su origen en un modelo de costes *full cost*.

El modelo de costes *full cost* se ha tratado en el subapartado 4.3.1 del módulo didáctico "Contabilidad y gestión de costes".

Así pues, cualquier variación en el nivel de actividad originará un conjunto de desviaciones.

Éste sería el caso de una empresa que elaborara un determinado presupuesto, estimando una previsión de producción de 10.000 unidades. Si, finalmente, la producción es de 8.000 unidades, los gastos e ingresos presentarán desviaciones por el simple hecho de no coincidir la actividad real con la prevista.

**b) Los presupuestos flexibles o variables.** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Por lo tanto, muestran los ingresos, costes y gastos ajustados al tamaño de operaciones productivas o comerciales. Con los conocimientos adquiridos en el módulo anterior, podemos intuir que este tipo de presupuesto requerirá una distinción entre costes fijos y variables, para así poder actualizar el mismo con el nivel de producción realmente alcanzado. Es, por lo tanto, un presupuesto compatible con una estructura de costes *direct cost*.

Así, estos presupuestos evitan la rigidez del presupuesto estático que supone un nivel fijo de actividad, transformándolo en un instrumento dinámico que permite conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada volumen de actividad real.

## 2) Según el periodo que cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee. Cuanto mayor sea el horizonte temporal, mayor riesgo hay de imprecisión en la previsión:

**a) A corto plazo:** son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación; éstos suelen abarcar un año o menos.

**b) A largo plazo:** con un horizonte temporal superior a un ejercicio, en este ámbito se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas, las cuales adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses de los accionistas y expansión de los mercados.

Ambos tipos de presupuestos son útiles, ya que es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo; dicha perspectiva no se concibe sin la formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

## 3) Según el sector de economía

**a) Público.** Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes departamentos. En este escenario, estos presupuestos deben contemplar los planes, las políticas, los programas, los proyectos, las estrategias y los objetivos del Estado. Actualmente, son el medio

La estructura de costes *direct cost* se ha tratado en el subapartado 4.3.2 del módulo didáctico "Contabilidad y gestión de costes".

### Horizontes temporales

Si bien se suelen fijar unos horizontes temporales de tres a cinco años, en determinadas ocasiones, como puede ser la previsión de grandes inversiones o la aceptación de determinados contratos o concesiones, es aconsejable realizar previsiones a más largo plazo.

más efectivo de control del gasto público y, en ellos, se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

**b) Privado.** Son los presupuestos que utilizan el resto de organizaciones como instrumento de su administración.

#### 4) Según el campo de aplicabilidad en la empresa

**a) Presupuesto maestro, general o global.** Es un compendio de todos los planes y objetivos de la empresa para un ejercicio económico próximo, normalmente un año.

Así concebido, el presupuesto general consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa, y su elaboración se realiza siguiendo las etapas comentadas anteriormente.

Este proceso, como veremos más adelante con el desarrollo de un caso práctico, culmina con la elaboración de los estados financieros que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados, balance y cuenta de pérdidas y ganancias, es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas al final del ejercicio económico y que ya hemos analizado en módulos anteriores, con la única diferencia de que, en este contexto, las cifras son prospectivas.

Para poder llegar a la presentación de los estados financieros, deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar **presupuestos intermedios**, que pueden agruparse en dos grandes áreas:

**b) Presupuestos operativos:** hacen referencia, principalmente, al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión, los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), si bien en algunos casos puede resultar aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc. Entre otros, los elementos que pueden integrar estos presupuestos operativos son:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos de venta
- Presupuesto de publicidad
- Presupuesto de investigación y desarrollo
- Presupuesto de administración

En la lista de presupuestos operativos anterior, se sitúa a la cabeza el **presupuesto de ventas** como punto de partida de todo el proceso de planificación posterior. Así, la forma de plantear nuestros ingresos se erige como el punto de partida que marca el contenido de los presupuestos posteriores, producción, compras, etc. Normalmente, y por su trascendencia en el proceso presupuestario, debemos obtener nuestra previsión de la manera más realista posible, pero también tenemos otras opciones presupuestarias que tendrán en cuenta algunos posibles condicionantes. Estos presupuestos con condicionantes nos permitirán estar preparados para posibles situaciones inesperadas.

Según la perspectiva adoptada, podemos distinguir entre las siguientes opciones:

- **Un presupuesto de supervivencia:** el mínimo necesario para que la organización o proyecto sobreviva y tenga un funcionamiento útil.
- **Un presupuesto garantizado:** se construye en base a los ingresos garantizados en el momento en el que se planifica el presupuesto.
- **Un presupuesto óptimo:** parte de una cifra de ventas objetivo que nos permitiría obtener un superávit de caja.

c) **Presupuestos de inversiones:** cuantifican las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica. A partir de los presupuestos operativos y de inversiones, se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería, para formular al final del proceso el balance de la situación.

## 4. Componentes del presupuesto global de la empresa

En la tipología expuesta en el apartado anterior, hemos definido el presupuesto maestro como el compendio de todos los planes y objetivos de la empresa para un ejercicio económico.

El **presupuesto maestro** es aquel documento que resume toda la información económica y provisional de la empresa en un año, valorada y cuantificada.

Su obtención es el resultado de completar un conjunto de etapas ya descritas y supone, en definitiva, la integración de los siguientes presupuestos parciales:

### 0. Presupuestos operativos

- a. De ventas
- b. De gastos comerciales
- c. De producción
- d. De materiales de producción
- e. De mano de obra
- f. De costes indirectos de producción
- g. De gastos de estructura

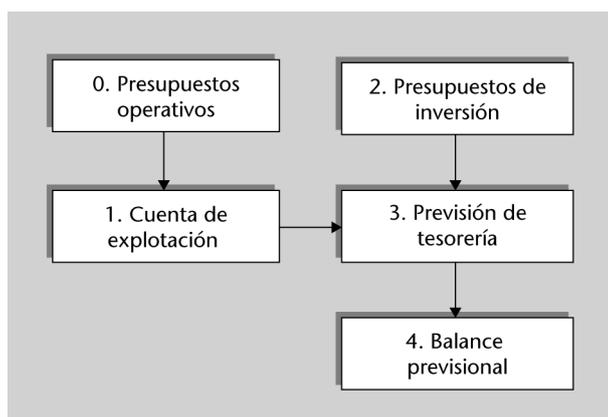
### 1. Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada

### 2. Presupuestos de inversión

### 3. Previsión de tesorería

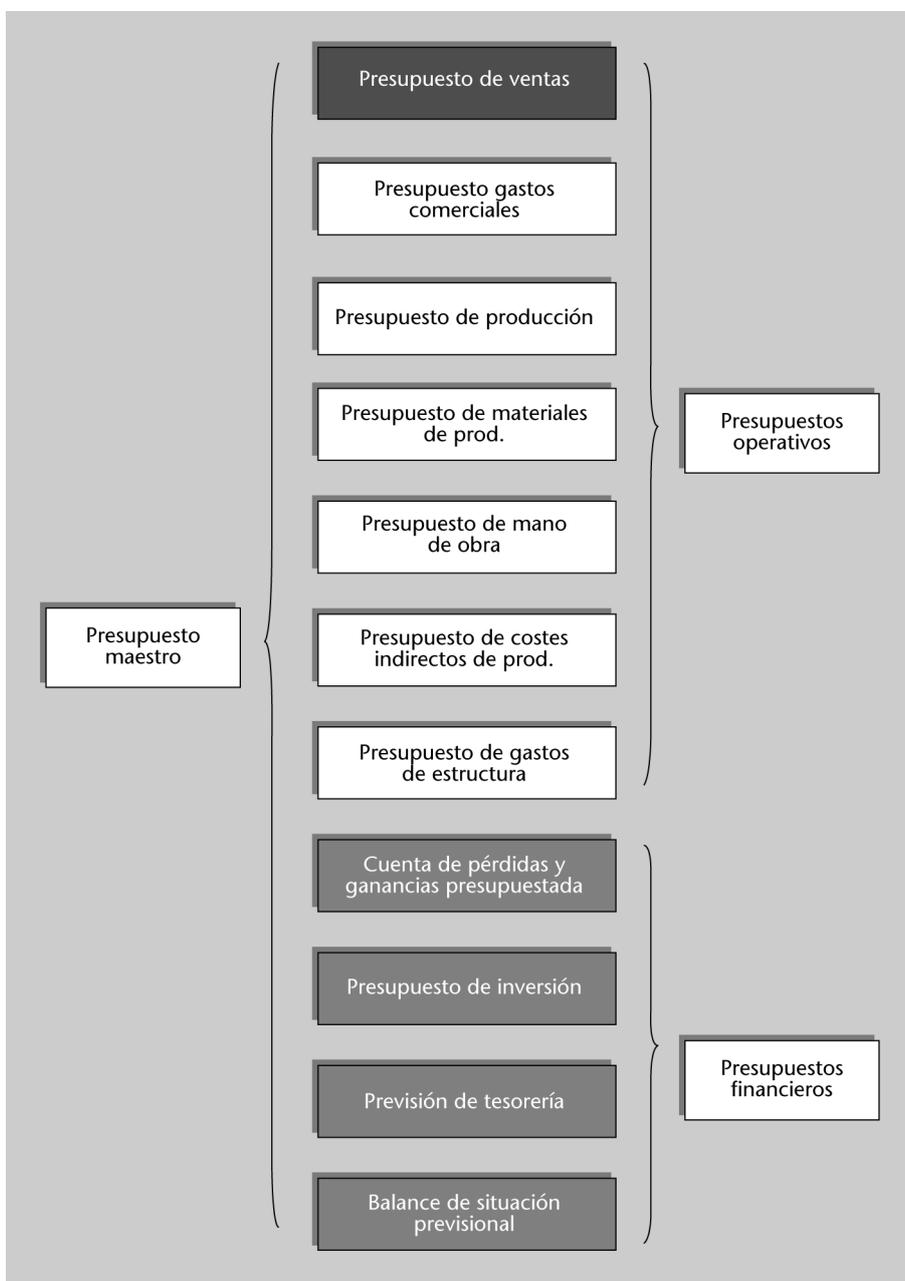
### 4. Balance provisional

La secuencia y relación existente entre los componentes anteriores es la que se muestra en el esquema siguiente:



A su vez, los presupuestos operativos, tal y como enunciábamos en una de las clasificaciones anteriores, comprenden un conjunto de presupuestos parciales que, teniendo como punto de partida el presupuesto de ventas, van desgranando el conjunto de gastos e ingresos que configurarán la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada.

Estos presupuestos, junto con las inversiones previstas, permitirán obtener unos estados financieros presupuestados que culminarán con la obtención del balance de situación previsional. Un resumen más detallado de la secuencia de documentos que configurarán el presupuesto es el que se muestra a continuación.



## 4.1. Presupuestos operativos

### 4.1.1. Presupuesto operativo de ventas

Se trata de realizar una predicción de las ventas de la empresa con la mayor precisión posible. Para ello, deberemos tener en cuenta los objetivos fijados en la planificación estratégica, así como los datos de demanda actual y futura.

En el presupuesto de ventas se estima la cifra de ventas de la empresa (unidades a vender y precio), y constituye el punto de partida para la elaboración del presupuesto general, ya que condicionará la realización y el cálculo de los demás presupuestos.

Para desarrollar el presupuesto de ventas, es recomendable seguir la siguiente sucesión:

- 1) Determinar, claramente, el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
- 2) Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis estadísticos, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
- 3) Basándonos en los datos obtenidos y en el juicio profesional del departamento de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etc., de tal forma que se facilite su ejecución.

En la consecución de los aspectos que acabamos de destacar, interviene un conjunto de **factores** que no deben eludirse, puesto que afectan directamente a la cifra futura de ventas.

- La situación de la empresa en el mercado, el comportamiento de la competencia, la competitividad de los productos o servicios.
- La capacidad de producción o servicio de la empresa.
- Los datos estadísticos que resumen el comportamiento de las ventas en el pasado.
- El entorno en el que se desenvuelve la empresa: situación económica, entorno político, capacidad de compra de nuestros clientes.
- El potencial del departamento comercial (capacidad de los vendedores, formación, posibilidad de vender nuevos productos o servicios).
- La política comercial de la empresa.

Tal y como muestra el esquema anterior, el presupuesto de ventas marca el inicio del proceso presupuestario y desencadena decisiones tanto de inversión (adquisición de maquinaria, renovación o ampliación de instalaciones...), de compras, de producción, etc., que se materializarán en sendos presupuestos operativos como los que se analizarán acto seguido.

Es de vital importancia que su cuantificación se haga con la mayor rigurosidad posible. En este sentido, la responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del **departamento de ventas**, sin perjuicio de que, para asegurar la viabilidad del mismo, se recurra a otros responsables de la compañía como pueden ser los responsables de compras o producción.

Con el fin de ilustrar todo este proceso de elaboración de un presupuesto maestro, a continuación se inicia un ejemplo en el que, a partir de una estimación de ventas inicial, llegaremos a confeccionar un balance previsional. Este único ejemplo que iremos siguiendo y completando, a medida que añadamos contenido al proceso presupuestario que ahora iniciamos con la estimación de las ventas, se corresponde a una empresa de carácter industrial. Hemos optado por esta casuística por ser quizás la más compleja. Sin embargo, el esquema que se propone es igualmente aplicable a cualquier otro sector.

#### Nota

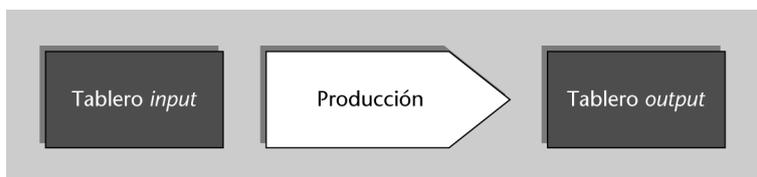
Teniendo en cuenta que la hoja de cálculo es el soporte informático más utilizado para desarrollar este tipo de estimaciones, os proponemos que vayáis siguiendo el desarrollo del caso mediante la confección de una hoja de cálculo que automatice los cálculos que aquí os mostramos. Los datos de Tablex, S. A. se encuentran en el anexo 1 que tenéis al final de este módulo.

#### Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de ventas

La empresa Tablex, S. A. se dedica a la compra al por mayor de tableros grandes de madera, directamente al aserradero. Tablex los corta y agrupa para su posterior distribución a empresas del sector del mueble de oficina, que precisan tableros de menor tamaño como *input* de su proceso productivo.

La empresa, para llevar a cabo su cometido, cuenta con una nave situada en un polígono industrial, y de un local situado en el centro de la capital donde tienen su centro de trabajo el departamento comercial y de administración.

En cuanto al funcionamiento productivo, debe tenerse en cuenta que cada tablero de *input* proporciona cuatro tableros de *output*. Además, la buena gestión del responsable de compras ha permitido realizar los pedidos de materia prima al aserradero con un mes de antelación a las necesidades de producción, evitando así, tener *stock* de materia prima en las instalaciones.



Aunque en el mes de agosto del año *N* la contabilidad arroja un beneficio positivo, antes de impuestos, de 50.000,00 euros, la dirección de la empresa se plantea la necesidad de realizar un presupuesto maestro de su actividad, con el fin de determinar los flujos de tesorería que se esperan en un futuro y así poner orden a las finanzas de la empresa.

Para ello, la dirección pone en conocimiento de todos los responsables de departamento de la empresa sus intenciones para realizar dicho presupuesto, acordando que se realizará por un periodo de ocho meses, a contar desde septiembre del año *N* hasta abril del año *N+1*.

El primer informe que recibe la dirección para confeccionar el presupuesto maestro es el del departamento de ventas, el cual proporciona la siguiente información.

- Después de analizar estadísticamente las ventas mensuales de tableros de los últimos cinco años, la previsión de unidades a vender para los próximos ocho meses son:

Unidades previstas de venta de tableros							
Año N				Año N+1			
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
50.000	25.000	16.000	10.000	20.000	40.000	40.000	40.000

- El precio de venta por tablero, para el año N, será de 4,00 euros. Dicho precio se verá incrementado por el IPC estimado del año N+1.
- Los plazos de cobro se han estabilizado a los 30 días, y se prevé que siga con esta tónica, durante el período presupuestado.
- El IPC estimado para el año N+1 es del 2,50%.

Podéis consultar la información necesaria para un presupuesto de tesorería en el apartado 4.2.3, "Presupuesto de tesorería", de este módulo didáctico.

Con esta información, podemos calcular el presupuesto de ventas de la empresa.

Presupuesto de ventas								
	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A Unidades (u)	50.000,00	25.000,00	16.000,00	10.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
B Precio (€/u)	4,00	4,00	4,00	4,00	4,10 <sup>1</sup>	4,10	4,10	4,10
<b>Total (€)</b> <b>A × B</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>64.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>82.000,00</b>	<b>164.000,00</b>	<b>164.000,00</b>	<b>164.000,00</b>

<sup>1</sup> 4 €/u × 1,025 (IPC del 2,5%) = 4,10 €/u.

Como ya hemos anticipado, este presupuesto constituye el punto de partida para poder estimar los distintos conceptos de gasto que permitirán alcanzar estos volúmenes de venta. Asimismo, el periodo de cobro nos permitirá fijar el calendario de cobros de estas ventas previstas.

#### 4.1.2. Presupuesto de gastos comerciales

El presupuesto de gastos comerciales es la cuantificación de los medios comerciales necesarios para poder conseguir la cifra de ventas presupuestada en el apartado anterior.

Para alcanzar las ventas previstas, es preciso disponer de unos medios comerciales, como pueden ser el personal, las instalaciones disponibles, así como la planificación de las campañas (ferias, publicidad, catálogos) que se van a realizar para obtener la cifra de ventas presupuestada.

##### Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de gastos comerciales

Siguiendo con el ejercicio, el departamento de ventas de la empresa Tablex, S. A. informa de lo siguiente:

- Para poder mantener la actual cifra de ventas y cumplir con el presupuesto del apartado anterior, es necesario mantener la siguiente estructura de personal:

Estructura del departamento de ventas		
1 responsable de ventas	60.000,00	€ anuales
2 comerciales fijos	42.000,00	€ anuales cada uno
1 comercial por campaña	2.500,00	€ mensuales (meses campaña)

El personal cobra 12 pagas anuales.

- Asimismo, se ha previsto que, durante los meses de noviembre y diciembre del año  $N$ , y febrero y marzo del año  $N+1$ , se realicen sendas campañas publicitarias para estimular las ventas.
- El departamento de ventas está situado en la capital para aprovechar mejor las infraestructuras de comunicación. Se trata de un local alquilado que comparte con el departamento de administración.
- Tenemos la siguiente estructura de gasto:

Estructura de gastos comerciales
Precio alquiler: 2.200,00 euros mensuales
El departamento comercial usa el 30,00% de las instalaciones
Se le atribuyen otros gastos, como 1.800,00 euros mensuales en concepto de material de oficina, teléfono, electricidad, etc.

- Todos los gastos se ven afectados por el incremento de precios respecto al IPC previsto en el año  $N+1$ .
- La empresa liquida estos gastos puntualmente a final de cada mes.

Con esta información, podemos calcular el presupuesto de gastos comerciales de la empresa.

Presupuesto de gastos comerciales								
€	Año $N$				Año $N+1$			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Personal Fijo	12.000,00 <sup>1</sup>	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.300,00	12.300,00	12.300,00	12.300,00
B. Personal vble	0,00	0,00	2.500,00	2.500,00	0,00	2.562,50	2.562,50	0,00
C. Alquiler local	660,00 <sup>2</sup>	660,00	660,00	660,00	676,50	676,50	676,50	676,50
D. Otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.845,00	1.845,00	1.845,00	1.845,00
<b>Total (A+B+C+D)</b>	<b>14.460,00</b>	<b>14.460,00</b>	<b>16.960,00</b>	<b>16.960,00</b>	<b>14.821,50</b>	<b>17.384,00</b>	<b>17.384,00</b>	<b>14.821,50</b>

<sup>1</sup> Personal fijo = 60.000 € + 42.000 € + 42.000 € = 144.000 € anuales / 12 meses = 12.000 €/mes.

<sup>2</sup> Alquiler local = 2.200 €/mes × 0,30 (30%) = 660 €/mes.

Una vez fijadas las ventas y los gastos comerciales derivados de ellas, nos corresponde definir cuál va a ser el programa de producción que va a cubrir las mismas, y qué gastos conlleva.

### 4.1.3. Presupuesto de producción

Para establecer la cifra de producción a alcanzar, es necesario saber el número de unidades que se van a vender, el nivel deseado de producto almacenado a lo largo del periodo previsto, así como la capacidad productiva\* disponible para lograr los objetivos anteriores.

El presupuesto de producción contiene el número de unidades que se van a producir, teniendo en cuenta la previsión de ventas realizada en el primer apartado.

\* La capacidad productiva disponible es la cantidad de productos o servicios que se pueden obtener con los recursos materiales y humanos que dispone la empresa. La unidad en que se mide esta capacidad depende del tipo de empresa que tratemos; así, en el caso de una empresa industrial, esta capacidad se puede medir en número de unidades de producto acabado que se pueden obtener en condiciones normales, en el caso de una empresa hotelera, en el número de habitaciones disponibles, o en una empresa de servicios en el número de horas de dedicación posibles.

Dentro del marco productivo, es importante recordar que los costes de producción se pueden dividir en **directos** (materiales y personal de producción, entre otros) e **indirectos** (almacenes, mantenimiento...) según el grado de identificación con el producto o servicio que se obtiene del proceso productivo. En este sentido, la predicción de los costes directos estará vinculada claramente con las unidades producidas, mientras que la de los indirectos se vinculará a la producción mediante alguna unidad de referencia.

#### Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de producción

Siguiendo con el ejemplo, una vez tenemos el presupuesto de ventas completado, ya podemos realizar el presupuesto producción. Para ello, el departamento de producción nos suministra la siguiente información:

- Partimos de un *stock* inicial, en el mes de septiembre, de 2.000 unidades de producto acabado.
- Para poder cubrir la demanda presupuestada por el departamento de ventas, el departamento de producción establece que debemos tener un *stock* de seguridad\* correspondiente al 20,00% de las ventas previstas del mes siguiente. Esto significa que debemos planificar no sólo la cantidad de producción necesaria para satisfacer las ventas, sino también para dejar el almacén con el nivel de *stock* deseado.
- Nuestra capacidad de producción se establece en 13.500 tableros de *input* mensuales, que se traducen en 54.000 unidades de producto acabado.

\* El *stock* de seguridad es aquella cantidad de producto que se mantiene en almacén, además del *stock* activo o circulante para hacer frente a las posibles demoras en los suministros de los proveedores y a las demandas anormalmente altas en determinados días o temporadas.

Presupuesto de producción								
(u)	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Unidades venta	50.000,00	25.000,00	16.000,00	10.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
B. Stock final	5.000,00 <sup>1</sup> (20% ventas octubre)	3.200,00 (20% ventas noviembre)	2.000,00 (...)	4.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	
C. Stock inicial	2.000,00	5.000,00	3.200,00	2.000,00	4.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
<b>Producción A+B-C</b>	<b>53.000,00</b>	<b>23.200,00</b>	<b>14.800,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>32.000,00</b>

<sup>1</sup> Obsérvese que el *stock* final de un periodo es el inicial del periodo siguiente.

#### 4.1.4. Presupuesto de materiales de producción

Una vez que se ha determinado la producción prevista en el apartado anterior, se debe determinar el coste previsto de los materiales necesarios para obtener dicha producción.

El presupuesto de materiales de producción determina las necesidades de materiales que se corresponden con las unidades previstas de producción.

En este caso, el departamento de compras va a ser el encargado de realizar la previsión de los datos presupuestados en función de las necesidades de producción.

Para determinar la cantidad de recursos que hay que destinar a la adquisición de materiales para la producción, será necesario contemplar las necesidades de producción que se han establecido en el punto anterior, la política de almacén en cuanto a materia prima se refiere, las condiciones de entrega de los proveedores, la eficiencia en el consumo de materiales (mermas, unidades defectuosas, etc.), y también la evolución de los precios de los materiales.

##### **Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de materiales de producción**

Una vez realizado el presupuesto de producción, pasamos a realizar el presupuesto de materiales de producción, teniendo en cuenta:

- El departamento de producción tiene negociado con el proveedor de materia prima que el precio de compra varía, según el volumen de unidades compradas, siguiendo el siguiente criterio:

Precio compra materia prima
Menos de 9.000 unidades 9,00 € la unidad
Más de 9.000 unidades 6,00 € la unidad

- Recordemos que, por cada unidad de compra de materia prima, obtenemos 4 unidades de producto acabado.
- Nuestros proveedores de materia prima nos conceden un crédito en el pago de 60 días, a contar desde la fecha en que entra la materia prima en nuestras instalaciones.
- La capacidad de producción mensual tiene el límite fijado en 13.500 unidades de *input*.

Con toda esta información, ya podemos elaborar el presupuesto de materiales de producción:

Presupuesto de materiales de producción								
	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Producción (u)	53.000,00 <sup>1</sup>	23.200,00	14.800,00	12.000,00	24.000,00	40.000,00	40.000,00	32.000,00
B Uds. compra (u)	13.250,00 <sup>2</sup>	5.800,00	3.700,00	3.000,00	6.000,00	10.000,00	10.000,00	8.000,00
C Precio unidad (€/u)	6,00 <sup>3</sup>	9,00	9,00	9,00	9,00	6,00	6,00	9,00
<b>Total compra (€) B × C</b>	<b>79.500,00</b>	<b>52.200,00</b>	<b>33.300,00</b>	<b>27.000,00</b>	<b>54.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>72.000,00</b>

<sup>1</sup> Esta cifra se obtiene de la previsión realizada en el apartado anterior.

<sup>2</sup> Teniendo en cuenta que, de un tablero comprado, se obtienen 4 tableros de producto acabado para producir 53.000 unidades de producto acabado, necesitamos adquirir  $53.000/4 = 13.250$  tableros.

<sup>3</sup> Al adquirir más de 9.000 unidades, el precio pactado es de 6 €/u.

Cabe destacar que, durante este periodo, en ningún caso superamos nuestra capacidad de producción (13.500 tableros mensuales); en caso contrario, deberíamos revisar el presupuesto de ventas para adecuarlo a nuestra capacidad de producción.

Sin embargo, deberíamos tener presente que, durante el mes de septiembre, estaremos casi al 100% de nuestra capacidad productiva, y que durante los meses de febrero y marzo llegaremos al 75%. Hay que vigilar especialmente estos meses para evitar problemas que nos puedan llevar a un colapso del departamento de producción.

#### 4.1.5. Presupuesto de mano de obra

La previsión de la mano de obra planifica el gasto en personal necesario para acometer la producción prevista.

Se trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico, para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Además de obtener las necesidades de personal en función de la producción prevista, se deben prever las posibles bajas, la tasa de absentismo laboral, etc., así como otros posibles gastos de personal (horas extraordinarias, empresas de trabajo temporal, formación...).

#### **Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de mano de obra de producción**

Siguiendo con el presupuesto de producción, podemos obtener a continuación el presupuesto de mano de obra. Debemos tener en cuenta:

- La empresa Tablex, S. A. para el departamento de producción cuenta con la siguiente mano de obra:

Personal departamento de producción		
1 responsable de entrada de producto	30.000,00	€ anuales
1 ayudante de entrada de producto	18.000,00	€ anuales
1 responsable de corte y distribución interna	32.000,00	€ anuales
3 ayudantes de corte y distribución interna	20.000,00	€ anuales
1 responsable de salida de producto	30.000,00	€ anuales
2 ayudantes de salida de producto	18.000,00	€ anuales

- En los meses que hay poca entrada de material (menos de 9.000 unidades de *input*), los tres ayudantes de corte y distribución interna se dedican a tareas de mantenimiento de la maquinaria y la nave en general.
- Los sueldos se pagan, puntualmente, a final de cada mes.
- El coste salarial se incrementa en el ejercicio N+1 según el IPC previsto.

Con esta información, podemos calcular el presupuesto de mano de obra.

Presupuesto de mano obra								
€	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Personal de entrada /12	4.000,00 <sup>1</sup>	4.000,00	4.000,00	4.000,00 <sup>2</sup>	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
B. Personal de distribución interna /12	7.666,67 <sup>3</sup>	2.666,67 <sup>4</sup>	2.666,67	2.666,67	2.733,33	7.858,33	7.858,33	2.733,33
C. Personal de salida /12	5.500,00 <sup>5</sup>	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.637,50	5.637,50	5.637,50	5.637,50
<b>Total (A+B+C)</b>	<b>17.166,67</b>	<b>12.166,67</b>	<b>12.166,67</b>	<b>12.166,67</b>	<b>12.470,83</b>	<b>17.595,83</b>	<b>17.595,83</b>	<b>12.470,83</b>

<sup>1</sup> Personal entrada 30.000 €/ año + 18.000 €/año = 48.000 € anuales/12 meses = 4.000 €/mes.

<sup>2</sup> 4.000 €/mes × 1,025 (IPC del 2,5%) = 4.100 €/mes.

<sup>3</sup> Personal distribución 32.000 € anuales + (20.000 € anuales × 3 trabajadores) = 92.000 € anuales/12 meses = 7.666,67 €/mes.

<sup>4</sup> Unidades *input* 5.800 < 9.000. Personal distribución 32.000 € anuales/12 meses = 2.666,667 €/mes.

Cabe destacar que los meses en los que la entrada de materiales es baja (octubre, noviembre, diciembre, enero y abril) los ayudantes de corte y distribución interna se dedican a tareas de mantenimiento en general de la nave, y que distribuiremos en el siguiente apartado.

<sup>5</sup> Personal de salida, 30.000 + (18.000 × 2)/12 = 5.500.

#### 4.1.6. Presupuesto de costes indirectos de producción

El presupuesto de costes indirectos de producción prevé los costes vinculados al proceso productivo, pero que no tienen una identificación clara con las unidades que se obtienen de la actividad de producción.

Como hemos estudiado en el módulo anterior, se trata de costes que contribuyen de una forma indirecta a la obtención de los *outputs* de la empresa, y, por lo tanto, no pueden ser asignados a estos productos de una forma directa.

Ved el apartado 4.3 del módulo didáctico "Contabilidad y gestión de costes" de esta asignatura.

Como ejemplo de los costes indirectos de producción, destacamos:

- Dirección de la producción (análisis de la gestión de la fábrica, etc.).
- Área técnica de planificación (diseño de utilización de herramientas y útiles de trabajo, etc.).
- Área de compras y almacenes (gestión de recepción y comprobación de facturas, etc.).
- Área de mantenimiento (control de compras de recambios y útiles, etc.).
- Área de desarrollo de nuevos productos (investigación y desarrollo de nuevos productos, etc.).

Para asignar estos costes indirectos de fabricación a los productos, será preciso adoptar alguna unidad de referencia, que denominamos base de reparto o criterio de distribución, como puede ser:

- En función del tiempo que dedican a cada proceso o producto fabricado (horas máquina, volumen de unidades producidas, horas mano de obra).
- En función de las actividades realizadas para cada tipo de proceso o producto fabricado (número de reparaciones, número de transportes en el almacén, número de pedidos por tipo).

En general, la importancia cuantitativa de los costes indirectos de producción es función directa del tamaño de la empresa, de la tecnología incorporada y de las características de los mercados en los que opera, así como del tipo de producto que comercializa.

### **Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de costes indirectos de producción**

La empresa Tablex, S. A. tiene unos costes indirectos de producción que se nos detallan de la siguiente forma:

- El mantenimiento de la nave lo realizan los ayudantes de corte y distribución interna, cuando la entrada de materia prima así lo permite (detallado en el presupuesto de mano de obra).
- El coste total del director de la empresa es de 72.000,00 €/anuales, y dedica el 25,00% de su tiempo y esfuerzo a la producción, desplazándose una vez a la semana a la nave para tomar decisiones sobre el terreno.
- Se paga un seguro de la nave que se prevé que, para el ejercicio N+1, sea por valor de 2.700,00 €/anuales (el mismo importe que en el ejercicio N), y se liquida durante el mes de enero de cada ejercicio.
- La nave donde se lleva a cabo la actividad de producción es de alquiler, por el cual se abonan cada mes 10.000,00 euros.
- Está previsto que estos costes se vean incrementados por el IPC previsto en el ejercicio N+1.

Con estos datos, podemos obtener el presupuesto de costes indirectos de producción:

<b>Presupuesto de costes indirectos de producción</b>								
€	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Mantenimiento	0,00	5.000,00 <sup>1</sup>	5.000,00	5.000,00	5.125,00	0,00	0,00	5.125,00
B. Director	1.500,00	1.500,00 <sup>2</sup>	1.500,00	1.500,00	1.537,50	1.537,50	1.537,50	1.537,50
C. Alquiler nave	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.250,00	10.250,00	10.250,00	10.250,00
D. Seguro	225,00	225,00 <sup>3</sup>	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
<b>Total (suma) A+B+C+D</b>	<b>11.725,00</b>	<b>16.725,00</b>	<b>16.725,00</b>	<b>16.725,00</b>	<b>17.137,50</b>	<b>12.012,50</b>	<b>12.012,50</b>	<b>17.137,50</b>

<sup>1</sup> En los meses de octubre, noviembre y diciembre del año N, y en enero y abril del año N+1, los *inputs* tratados no superan las 9.000 unidades (apartado 4.1.4 de este módulo), por lo que los tres ayudantes de corte y distribución interna se dedican a tareas de mantenimiento (apartado 4.1.5 de este módulo).

<sup>2</sup> Sueldo dirección 72.000 €/año × 0,25 (25% dedicación) = 18.000 €/año / 12 meses = 1.500 €/mes.

<sup>3</sup> El seguro de la nave, aunque se pague una vez al año, debemos asignarlo de forma proporcional cada mes, para ajustar a la realidad la previsión de costes indirectos de producción. Asimismo, debemos tener en cuenta que el precio del seguro de la nave no está previsto que se vea incrementado por el IPC, 2.700 €/año / 12 meses = 225 €/mes.

#### 4.1.7. Presupuesto de gastos de estructura

Este presupuesto tiene por objeto identificar los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Debemos decir, de entrada, que el cálculo de este presupuesto se puede realizar de forma casi independiente del presupuesto de ventas, ya que los gastos de estructura acostumbran a ser fijos para un cierto intervalo de volumen de ventas.

El presupuesto de costes de estructura supone la estimación de aquellos costes que son necesarios para la empresa, para poder desarrollar su actividad, y que no se pueden incorporar a los costes de producto o servicio. Se deben considerar gastos del período y, normalmente, existen aunque no se fabrique o venda nada.

Dentro de la tipología de los gastos de estructura, nos podemos encontrar los siguientes:

- Dirección general, secretaría, auditoría interna, etc.
- Dirección financiera, contabilidad, auditoría externa, etc.
- Recursos humanos: selección de personal, contratación, formación, etc.
- Servicios generales: inmuebles, seguros, suministros, material de oficina, etc.
- Informática.

Para algunos de los gastos de estructura (material de oficina...), el punto de partida será el estudio de su composición en años anteriores. Para los más importantes en cuanto a importe, deberán ser fijados por el responsable del departamento donde se produzcan, ya que van a ser objeto de seguimiento y, si se producen desviaciones, tendrán que ser justificadas.

### **Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de gastos de estructura**

Una vez obtenidos los presupuestos de ventas y los relacionados directamente e indirectamente con producción, la empresa Tablex, S. A. se dispone a confeccionar el presupuesto de gastos de estructura, con la siguiente información:

- El director de la empresa ocupa el 75,00% de su tiempo efectivo en el departamento de administración, localizado en el local de alquiler de la capital.
- El departamento de administración paga, mensualmente, el 70,00% del precio total del alquiler del local (que comparte con el departamento de ventas).
- El personal de administración se distribuye según la siguiente estructura:

<b>Personal departamento de administración</b>		
1 director de empresa	72.000,00	€ anuales
1 responsable de administración	42.000,00	€ anuales
1 administrativo	20.000,00	€ anuales

- Se le atribuyen al departamento de administración unos gastos mensuales de 3.000,00 euros, en concepto de gastos de explotación (material de oficina, teléfono, electricidad...).
- Se estima, en concepto de otros gastos, la cantidad de 1.500,00 euros mensuales.
- Se paga mensualmente un préstamo a una entidad financiera, correspondiente a la adecuación y reubicación del departamento de administración del local situado en la capital. En su día, se pactó con la entidad financiera un préstamo tipo francés, que se liquida de la siguiente forma:

<b>Cuadro de amortización préstamo</b>								
€	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Capital	1.086,77	1.093,11	1.099,49	1.105,90	1.112,36	1.118,84	1.125,37	1.131,94
Intereses	313,23	306,89	300,51	294,10	287,64	281,16	274,63	268,06
<b>Total cuota</b>	<b>1.400,00</b>							

- Se prevé una dotación por amortización de 30.000,00 euros anuales, es decir, 2.500 euros mensuales.
- Todos los gastos de estructura se pagan puntualmente a final de mes.
- Está previsto que los gastos de estructura se incrementen en el ejercicio N+1 según el IPC previsto (excepto los gastos financieros).

Presupuesto de gastos de estructura								
€	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Director Empresa	4.500,00 <sup>1</sup>	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.612,50	4.612,50	4.612,50	4.612,50
B. Personal administración	5.166,67 <sup>2</sup>	5.166,67	5.166,67	5.166,67	5.295,83	5.295,83	5.295,83	5.295,83
C. Alquiler local	1.540,00 <sup>3</sup>	1.540,00	1.540,00	1.540,00	1.578,50	1.578,50	1.578,50	1.578,50
D. Gastos de explotación	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.075,00	3.075,00	3.075,00	3.075,00
E. Otros gastos	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.537,50	1.537,50	1.537,50	1.537,50
F. Amortización	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
G. Gastos financieros	313,23 <sup>4</sup>	306,89	300,51	294,10	287,64	281,16	274,63	268,06
<b>Total (suma) A+B+C+D+E+F+G</b>	<b>18.519,89</b>	<b>18.513,55</b>	<b>18.507,18</b>	<b>18.500,76</b>	<b>18.886,98</b>	<b>18.880,49</b>	<b>18.873,96</b>	<b>18.867,40</b>

<sup>1</sup> 72.000 €/año × 0,75 (75% dedicación) = 54.000 €/año / 12 = 4.500 €/mes.

<sup>2</sup> Personal administración: 42.000 € + 20.000 € = 62.000 €/año / 12 = 5.166,67 €/mes.

<sup>3</sup> Alquiler local = 2.200 €/mes × 70% = 1.540 €/mes.

<sup>4</sup> Según cuadro amortización préstamo.

Una vez calculados todos los presupuestos operativos, estamos en disposición de confeccionar una cuenta de explotación presupuestada. Es el primero de los presupuestos financieros del presupuesto maestro, que veremos a continuación.

## 4.2. Presupuestos financieros

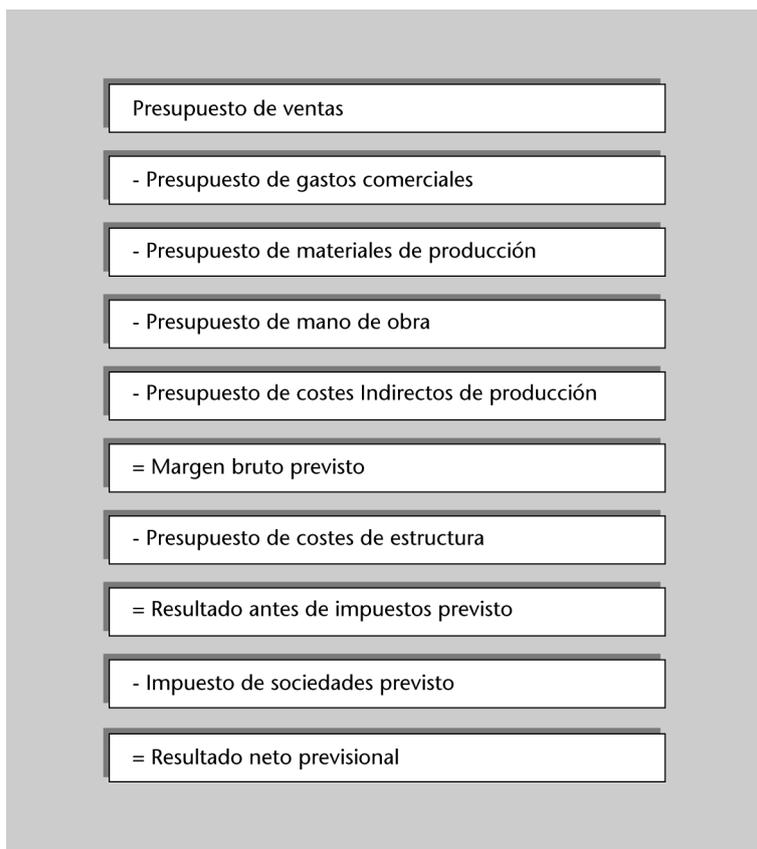
### 4.2.1. Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada

La cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada es el documento que debe reflejar todos los ingresos esperados, y todos aquellos costes y consumos que son necesarios para desarrollar la actividad de un negocio.

Como ya hemos visto, el presupuesto de ingresos suele ser el punto de partida en el que se basan decisiones de inversión y de capital corriente. Para ello, es necesario el conocimiento previo de los objetivos de la empresa y de los medios de que dispone.

Esta previsión, que integra todos los conceptos desarrollados en el apartado anterior, es un documento básico para estudiar la viabilidad de la empresa.

Así, el objetivo principal de esta previsión es la obtención del beneficio neto provisional, siguiendo el siguiente esquema:



Como podemos comprobar, este esquema comparte terminología propia de una **cuenta de pérdidas y ganancias**, puesto que incorpora el resultado financiero y el impuesto sobre sociedades. Sin embargo, a diferencia de la cuenta de pérdidas y ganancias recogida en el PGC, en este caso se analiza y estima el gasto atendiendo no únicamente a su naturaleza (consumos, materiales sueldos y salarios, servicios exteriores), sino también a su funcionalidad (gastos comerciales, de producción, de administración, etc.). Este tipo de contabilidad de costes, en un documento esencialmente financiero, se debe a que una buena previsión de ingresos y gastos debe ir al origen de los mismos. He aquí el terreno de la contabilidad de costes.

! Sobre la cuenta de pérdidas y ganancias, podéis ver el subapartado 3.2 del módulo didáctico "Contenido de los estados financieros" de esta asignatura.

### **Ejemplo Tablex, S. A. Confección de la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada**

Siguiendo con el caso práctico de la empresa Tablex, S. A., recopilamos toda la información elaborada en los apartados anteriores (presupuestos operativos) para confeccionar la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada:

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada</b>									
	Concepto	Año N				Año N+1			
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
+	Pres. de ventas	200.000,00	100.000,00	64.000,00	40.000,00	82.000,00	164.000,00	164.000,00	164.000,00
-	Pres. gtos. ciales.	14.460,00	14.460,00	16.960,00	16.960,00	14.821,50	17.384,00	17.384,00	14.821,50

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada</b>									
	Concepto	Año N				Año N+1			
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
-	Pres. mat. pdcción.	79.500,00	52.200,00	33.300,00	27.000,00	54.000,00	60.000,00	60.000,00	72.000,00
-	Pres. mano obra	17.166,67	12.166,67	12.166,67	12.166,67	12.470,83	17.595,83	17.595,83	12.470,83
-	Pres. gtos ind. prod.	11.725,00	16.725,00	16.725,00	16.725,00	17.137,50	12.012,50	12.012,50	17.012,50
=	<b>Margen bruto prev.</b>	<b>77.148,33</b>	<b>4.448,33</b>	<b>-15.151,67</b>	<b>-32.851,67</b>	<b>-16.429,83</b>	<b>57.007,67</b>	<b>57.007,67</b>	<b>47.695,17</b>
-	Pres. gastos estructura	18.519,89	18.513,55	18.507,18	18.500,76	18.886,98	18.880,49	18.873,96	18.867,40
=	<b>Resultado antes imp.</b>	<b>58.628,44</b>	<b>-14.065,22</b>	<b>-33.658,84</b>	<b>-51.352,43</b>	<b>-35.316,81</b>	<b>38.127,18</b>	<b>38.133,70</b>	<b>28.827,77</b>
<b>Subtotal</b>					<b>-40.448,05</b>				

Una vez tenemos confeccionada la cuenta presupuestada de pérdidas y ganancias, vemos que, en los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero, los beneficios antes de impuestos arrojan un saldo negativo; y no sólo eso, sino que, en los meses de noviembre, diciembre y enero, tenemos un margen bruto previsto negativo.

A la vista del cuadro anterior, deberemos tomar medidas en la empresa para averiguar el origen de estas pérdidas, y buscar, si es posible, una solución.

La empresa Tablex, S. A. tiene contabilizado, hasta agosto del año N, un beneficio antes de impuestos de 50.000,00 euros. Si le añadimos el beneficio antes de impuestos previsional hasta diciembre, obtendremos, a final de año, el siguiente beneficio neto previsional:

<b>Resultado neto previsional a diciembre del año N</b>	
Resultado antes de impuestos contabilizado hasta agosto	50.000,00
Resultado antes de impuestos previsto de septiembre a diciembre	-40.448,05
Resultado antes de impuestos previsional	9.551,95
Impuesto de sociedades previsto (tipo impositivo del 30%)	2.865,59
Resultado neto previsional	6.686,37

A pesar de que el último cuatrimestre del año está previsto que sea deficitario, se compensa con los beneficios obtenidos durante los meses de enero a agosto.

#### 4.2.2. Presupuesto de inversión

La obtención de los objetivos de ingresos implica tener a nuestra disposición los elementos necesarios, tanto materiales (instalaciones, maquinaria, personal, etc.) como inmateriales (investigación y desarrollo, propiedad industrial, etc.). Por este motivo, no es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, sino que la empresa debe planear qué recursos serán necesarios invertir a largo plazo para poder realizar la actividad deseada.

El presupuesto de inversión supone la previsión de recursos que hay que destinar a la adquisición de los activos necesarios, a largo plazo, para poder llevar a cabo la actividad prevista.

En este sentido, debemos identificar el tipo de inversión necesaria (maquinaria, instalaciones, equipos), así como el importe necesario para llevar a cabo la inversión. Posteriormente, y teniendo en cuenta los recursos financieros disponibles que nos muestra la previsión de tesorería, deberemos considerar cómo financiaremos la inversión, ya sea con recursos propios o con recursos ajenos.

El presupuesto de inversión, por tanto, cuantifica las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica. A partir de los presupuestos operativos y de inversiones, se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería, para formular, al final del proceso, el balance de situación.

### Ejemplo Tablex, S. A. Confección del presupuesto de inversión

La empresa Tablex, S. A., a la vista de los resultados obtenidos en la previsión de resultados anterior, tiene en mente adquirir una nueva maquinaria que sería un avance tecnológico muy importante, ya que es mucho más sofisticada que la actual, y supondría la automatización del corte de los tableros y su distribución interna.

La dirección de la empresa estima que, con la adquisición de la nueva maquinaria, permitiría suprimir tres puestos de trabajo, distribuidos de la siguiente forma:

Personal a suprimir con la nueva maquinaria		
2 ayudantes de distribución interna	20.000,00	€ anuales
1 ayudante de salida de producto	18.000,00	€ anuales

Una vez estudiados diversos presupuestos de este tipo de maquinaria, la dirección de Tablex, S. A. se ha decidido por un proveedor que nos ofrece las siguientes condiciones:

- El coste de la nueva maquinaria es de 180.000,00 euros (precio con la instalación incluida).
- Se estima que la vida útil de dicha maquinaria es de 20 años.
- Este proveedor se compromete a tener la maquina instalada en un período de dos meses a contar desde la fecha en que realicemos el pedido.
- El 20,00% del valor total de la maquinaria se debe abonar en el momento de formalizar el pedido, y el resto a 30, 60 y 90 días, a contar desde el momento en que se ponga en marcha la nueva maquinaria.

En el momento en que tengamos en marcha la nueva maquinaria, podremos prescindir de los citados puestos de trabajo.

La empresa tiene previsto realizar el pedido a finales del mes de septiembre, para poder contar con la maquinaria a pleno rendimiento para el ejercicio N+1.

En el caso de hacer la inversión, la empresa se podría acoger a una fuente de financiación concedida por el Estado a través de su entidad financiera habitual. En concreto, se trata de un préstamo para inversiones en inmovilizado fijo con las siguientes condiciones financieras:

- 2 años de carencia total
- 5,00% de tipo de interés fijo
- Plazo total de la operación 10 años
- Financia el 100,00% del valor de la maquinaria

#### Definición de préstamo con carencia

Los préstamos con carencia son aquellos en los que, desde su concesión y durante una parte de su vida, no se realiza devolución del capital prestado. Puede ocurrir que, durante este primer tiempo en el cual no se amortiza deuda, se vayan pagando periódicamente los intereses a medida que éstos se van devengando y con la periodicidad acordada: estamos refiriéndonos a préstamos con carencia parcial. Cuando, durante este primer período, no se realiza pago alguno ni de capital ni de intereses, estamos ante una carencia total.

Con estos datos, podemos estimar el siguiente calendario de cobros y pagos relativos a esta inversión para los próximos meses:

<b>Presupuesto de tesorería incluyendo la inversión en maquinaria nueva solicitando financiación</b>								
€	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Paga y señal 20% s/ 180.000,00		36.000,00						
Fuente de financiación solicitada				180.000,00				
Una vez instalada la máquina, 3 pagos de (180.000,00 – 36.000,00) / 3				48.000,00	48.000,00	48.000,00		

Con estos datos, procederemos a calcular qué mejoras obtendríamos en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias provisional, en el caso de realizar la inversión.

<b>Nueva cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada en el caso de realizar la inversión en diciembre</b>								
	Año N				Año N+1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
A. Beneficio antes de impuestos	58.628,44	-14.065,22	-33.658,84	-51.352,43	-35.316,81	8.127,18	38.133,70	28.827,77
B. Ahorro personal de distribución interna				3.333,33 <sup>1</sup>	3.416,67	3.416,67	3.416,67	3.416,67
C. Ahorro personal de salida del producto				1.500,00 <sup>2</sup>	1.537,50	1.537,50	1.537,50	1.537,50
D. Aumento dotación de amortización				750,00 <sup>3</sup>	750,00	750,00	750,00	750,00
<b>Nuevo beneficio antes de impuestos A+B+C-D</b>	<b>58.628,44</b>	<b>-14.065,22</b>	<b>-33.658,84</b>	<b>-47.269,10</b>	<b>-31.112,64</b>	<b>42.331,34</b>	<b>42.337,87</b>	<b>33.031,94</b>
<b>Beneficio antes de impuestos acumulado</b>				<b>-36.364,72</b>				

<sup>1</sup> Personal de distribución interna que se ahorra 20.000 € × 2 = 40.000 €/año / 12 meses = 3.333 €/mes.

<sup>2</sup> Personal de salida de producto que se ahorra 18.000 €/año / 12 meses = 1.500 €/mes.

<sup>3</sup> Incremento de la dotación: inversión 180.000 €/20 años = 9.000 € dotación año/12 meses = 750 €/mes.

Al hacer la inversión vemos que, cuando ponemos en marcha la nueva maquinaria, tenemos un ahorro con una incidencia sustancial en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada, ya que supone un ahorro de 4.083,33 euros en el mes de diciembre, y de 4.024,17 euros para los meses siguientes. Esto supondría un ahorro anual para el ejercicio N+1 de 50.404,04 euros.

Veamos qué repercusión tendría en el resultado neto provisional:

<b>Resultado neto provisional realizando la inversión a diciembre del año N</b>	
Resultado antes de impuestos contabilizado hasta agosto	50.000,00
Resultado antes de impuestos previsto de septiembre a diciembre	-36.364,72
Resultado antes de impuestos provisional	13.635,28
Impuesto de sociedades previsto (30%)	4.090,58
Resultado neto provisional	9.544,70

Una vez elaborada la nueva cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada, debemos incorporar los nuevos datos al presupuesto de tesorería que veremos en el siguiente apartado.

### 4.2.3. Presupuesto de tesorería

Tras elaborar los presupuestos operativos y determinar el de inversiones, ya estamos en condiciones de confeccionar el presupuesto de tesorería, el cual filtra, mediante el criterio de caja, los ingresos y gastos anteriormente presupuestados. Así situará, en el momento del cobro, los ingresos previstos, y en fecha de pago los gastos previstos.

El presupuesto de tesorería recoge todas las entradas y salidas monetarias de la empresa, y permite estimar el déficit o superávit de tesorería; es decir, la necesidad o capacidad de financiación.

El presupuesto de tesorería nos debe servir para detectar y reaccionar a tiempo frente a posibles faltas de liquidez, así como prever los períodos de exceso de tesorería y estudiar distintas fórmulas de inversión para obtener una rentabilidad adicional.

Las condiciones que ha de cumplir el presupuesto de tesorería son las que se enumeran a continuación:

- 1) Ha de recoger todos los movimientos de cobros y pagos.
- 2) Ha de estar coordinado con el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias.
- 3) Ha de estar ordenado.

La información necesaria para realizar un presupuesto de tesorería es la siguiente:

**a) Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada**

- Es la base para obtener del volumen de los ingresos y gastos presupuestados, los cobros y pagos.
- Plazos previstos de estos cobros y pagos.
- Previsión de pago de los impuestos.
- Conciliación de los cobros y pagos pendientes del período anterior.

**b) Inversiones previstas**

**c) Forma de financiación**

- Con fondos propios (aumentar capital...).
- Prestamos a largo plazo con entidades financieras.
- Disposiciones a corto plazo con entidades financieras (póliza de crédito...).
- Descuento de efectos (*factoring*...).

Así, el esquema general de un presupuesto de tesorería es el siguiente:

Concepto	Comentario
<b>Saldo inicial</b>	<b>Saldo inicial tesorería al iniciar el periodo</b>
	Cobro clientes pendientes del período anterior
	Cobro clientes pendientes del período actual
	Otros cobros previstos:
	Por préstamos/créditos a terceros Por aportación de capital de los socios
<b>Total cobros</b>	<b>Sumatorio</b>
	Pago proveedores pendientes periodo anterior
	Pago proveedores pendientes periodo actual
	Pago remuneraciones personal
	Pago seguridad social
	Pago servicios externos
	Pago impuestos
	Pago inversiones
	Devolución de préstamos/créditos
	Pago gastos financieros
<b>Total pagos</b>	<b>Sumatorio</b>
<b>Saldo final =</b>	<b>Saldo inicial + Total cobros – Total pagos</b>

El saldo final obtenido es el llamado *cash flow* o flujo de caja, que nos indica la capacidad de generación de fondos que tiene la empresa. Así pues, y remitiéndonos al módulo de análisis de estados financieros, estamos ante un indicador de capacidad de autofinanciación.

La correcta confección de este estado financiero previsional es de vital importancia para la correcta planificación de la empresa; por ello, finalmente queremos destacar que la previsión de tesorería ha de responder a un cierto número de preocupaciones:

- Ha de ser sencilla de establecer, de leer y de modificar.
- Ha de ser lo más exacta posibles y deducirse de las previsiones de explotación.
- Debe permitir el cálculo de las variaciones y explicar las causas de esas desviaciones.

Llegados a este punto, es importante recordar de nuevo que gasto no es igual a pago, y que por lo tanto hay conceptos, como las amortizaciones o las provisiones, que no entran en juego en la confección de este estado financiero. Es precisamente ahora cuando dejamos aparte el principio del devengo para centrarnos en el principio de caja, que es el que se rige por las entradas y salidas de fondos.

#### 4.2.4. Balance previsional

Finalmente, cerramos todo el proceso presupuestario calculando un balance de situación previsional, donde reflejaremos qué deudas y obligaciones se derivan de toda la planificación anterior.

El balance previsional es el reflejo de la situación económico-financiera de la empresa en un momento futuro.

Teniendo en cuenta la estructura y composición ya estudiadas de un balance de situación previsional, en este caso para determinar el importe de cada partida del balance previsional, deberemos proceder de la siguiente forma:

 Sobre el balance de situación previsional, ved el subapartado 3.1 del módulo didáctico "Contenido de los estados financieros" de esta asignatura.

##### 1) Activo corriente

- a) Tesorería: se obtiene del presupuesto de tesorería una vez determinado el saldo final.
- b) Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar: saldos pendientes de cobrar al final del periodo  $N+1$  teniendo en cuenta el presupuesto de ventas, así como el plazo de cobro previsto para las mismas.
- c) Existencias: valoración monetaria de las existencias al final del período, según el presupuesto de materiales de producción.

##### 2) Activo no corriente

Al saldo inicial se le suman las inversiones previstas, y se le restan las ventas de inmovilizado y la depreciación o amortización acumulada.

##### 3) Pasivo corriente

- a) Proveedores/acreedores diversos: saldos pendientes de pagar al final del periodo  $N+1$ , teniendo en cuenta el volumen de compras previstas y el plazo de pago previsto para éstas.
- b) Deudas a corto plazo: saldo de las deudas pendientes al final del periodo  $N+1$ , teniendo en cuenta los nuevos préstamos u otras obligaciones adquiridas, así como la devolución de capital de las deudas existentes.

##### 4) Patrimonio neto

- a) Capital: compuesto por el capital social, el cual sólo se modifica en el caso de que se prevean nuevas aportaciones de socios.
- b) Reservas, resultados de ejercicios anteriores, así como el resultado previsto para el ejercicio  $N+1$ .

### Ejemplo Tablex, S. A. Confección del balance de situación previsional

La empresa Tablex, S. A., una vez obtenida la cuenta de pérdidas y ganancias previsional y la previsión de tesorería, procede a calcular el balance previsional a 31 de abril del año  $N+1$ .

Para ello, cuenta con la siguiente información:

- El departamento de administración nos facilita el siguiente balance de situación, a 31 de agosto del año  $N$ :

Balance de situación a 31 de agosto del año $N$			
Activo		Patrimonio neto + pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>90.000,00</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>119.900,00</b>
Inmovilizado material	150.000,00	Fondos propios	69.900,00
Amortizaciones	-60.000,00	Resultado ejercicio	50.000,00
<b>Activo corriente</b>	<b>182.900,00</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>54.000,00</b>
Existencias producto acabado	8.000,00	Deudas a largo plazo	54.000,00
Deudores comerciales	115.900,00		
Efectivos y otros líquidos	59.000,00	<b>Pasivo corriente</b>	<b>99.000,00</b>
		Proveedores	83.000,00
		Otros acreedores	16.000,00
<b>Total activo</b>	<b>272.900,00</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>272.900,00</b>

A medida que se han ido confeccionando los presupuestos en los apartados anteriores (presupuestos operativos, cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada y previsión de tesorería), se ha obtenido información que debemos tener en cuenta a la hora de confeccionar el balance previsional al mes de abril del año  $N+1$ . Un resumen de esta información es el siguiente:

- 1) Tenemos pendientes de cobro las ventas de abril del año  $N+1$  por valor de 164.000,00 euros, ya que los clientes tienen un crédito de 30 días. Esta partida la sumaremos a los deudores comerciales del activo corriente (ved presupuesto de ventas).
- 2) Se nos informa de que, en el mes de septiembre del año  $N$ , se cobra la totalidad del saldo pendiente consignado en la partida de deudores comerciales (115.900,00 euros).
- 3) Durante los meses de septiembre y octubre del año  $N$ , se liquida el saldo de los proveedores consignados en el pasivo corriente (83.000,00 euros).
- 4) Nos quedan pendiente de pago, en concepto de proveedores, las partidas compradas en marzo (60.000,00 euros) y abril (72.000,00 euros) del año  $N+1$ , ya que disponemos de 60 días para pagar (ved presupuesto materiales de producción).
- 5) En cuanto a la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada, obtenemos que el pago por impuesto de sociedades para el próximo mes de julio del año  $N+1$  es de 4.090,59 euros. Deberemos sumar, al saldo de la partida, otros acreedores del pasivo corriente (ved cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada).
- 6) El beneficio neto, después de impuestos a 31 de diciembre, es de 9.544,70 euros, que deberemos consignar en la partida de fondos propios del patrimonio neto (ved cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada).
- 7) El beneficio antes de impuestos acumulado al mes de abril de año  $N+1$  es de 86.588,51 euros. Por lo tanto, sustituye el resultado de 50.000 euros que había acumulado en el balance inicial (ved cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada).
- 8) Durante este período de tiempo, se habrá devuelto en forma de capital del préstamo la cantidad de 8.873,79 euros (ved presupuesto costes de estructura).
- 9) Se utiliza para la venta las unidades que había en *stock* (2.000 unidades), valorado en 8.000,00 euros (presupuesto de producción).

10) El departamento de ventas nos informa de que el importe final de las existencias, en el mes de abril del año N+1, será de 8.900 euros, que supone un 20% de las ventas estimadas de mayo.

11) Tenemos una entrada, en el inmovilizado material, por valor de de 180.000,00 euros (ved presupuesto de inversión).

12) Debemos contabilizar un nuevo préstamo por valor de 180.000,00 euros en la partida de deudas a largo plazo (ved presupuesto de inversión).

13) El nuevo saldo de la partida efectivos y otros saldos líquidos será de 124.100,00 euros, que es el nuevo *cash flow* (ved previsión tesorería).

14) La amortización de los activos existentes es a razón de 2.500 €/mes, lo que supone, de septiembre del año N a abril del año N+1, 20.000 euros (ved presupuesto gastos de estructura).

Asimismo, la nueva maquinaria se amortiza a partir del momento en que entra en funcionamiento, es decir, en diciembre del año N. El importe mensual de amortización es de 750,00 euros, y la correspondiente a 5 meses (diciembre-abril) de 3.750 euros (ved presupuesto de inversión).

En primer lugar, pasamos a detallar cuáles han sido las **variaciones producidas en el activo**:

Variaciones que se han producido en el activo				
Activo	1 septiembre año N	Variaciones		31 abril año N+1
<b>Activo no corriente</b>	<b>90.000,00</b>			<b>246.250,00</b>
Inmovilizado material	150.000,00	180.000,00 (11)		330.000,00
Amortizaciones inmovilizado material	-60.000,00	-20.000,00 (14)	-3.750,00 (14)	-83.750,00
<b>Activo corriente</b>	<b>182.900,00</b>			<b>297.000,00</b>
Existencias producto acabado	8.000,00	-8.000,00 (9)	8.900,00 (10)	8.900,00
Deudores comerciales	115.900,00	-115.900,00 (2)	164.000,00 (1)	164.000,00
Efectivos y otros líquidos	59.000,00	-59.000,00 (13)	124.100,00 (13)	124.100,00
<b>Total activo</b>	<b>272.900,00</b>			<b>543.250,00</b>

Las variaciones, en cuanto a las **operaciones del patrimonio neto + pasivo**, son:

Variaciones que se han producido en el patrimonio neto + pasivo				
P. neto + pasivo	1 septiembre año N	Variaciones		31 abril año N+1
<b>Patrimonio neto</b>	<b>119.900,00</b>			<b>166.033,20</b>
Fondos propios	69.900,00	9.544,70 (6)		79.444,70
Resultado ejercicio	50.000,00	-50.000,00 (7)	86.588,51 (7)	86.588,51
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>54.000,00</b>			<b>225.126,21</b>
Deudas a largo plazo	54.000,00	-8.873,79 (8)	180.000,00 (12)	225.126,21
<b>Pasivo corriente</b>	<b>99.000,00</b>			<b>152.090,59</b>
Proveedores	83.000,00	-83.000,00 (3)	60.000,00 (4)	132.000,00
Otros acreedores	16.000,00	4.090,59 (5)		20.090,59
<b>Total P. neto y pasivo</b>	<b>272.900,00</b>			<b>543.250,00</b>

Finalmente, el balance previsional queda de la siguiente manera:

<b>Balance de situación previsional a 31 de abril del año N+1</b>			
<b>Activo</b>		<b>Patrimonio neto + pasivo</b>	
<b>Activo no corriente</b>	<b>246.250,00</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>166.033,20</b>
Inmovilizado material	330.000,00	Fondos propios	79.444,70
Amortizaciones inmovilizado material	-83.750,00	Resultado ejercicio	86.588,51
<b>Activo corriente</b>	<b>297.000,00</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>225.126,21</b>
Existencias producto acabado	8.900,00	Deudas a largo plazo	225.126,21
Deudores comerciales	164.000,00	<b>Pasivo corriente</b>	<b>152.090,59</b>
Efectivos y otros líquidos equivalentes	124.100,00	Proveedores	132.000,00
		Otros acreedores	20.090,59
<b>Total activo</b>	<b>543.250,00</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>543.250,00</b>

Este balance de situación previsional supone el final de un largo pero enriquecedor camino donde, partiendo de una estimación de las ventas futuras, hemos ido desgranando los gastos que se derivan de la misma para obtener no sólo una cuenta de pérdidas y ganancias que resuma el resultado previsto de la actividad, sino también una previsión de tesorería que nos haga anticiparnos a los posibles déficit o excesos de fondos y, en definitiva, planificar una correcta gestión de la tesorería.

Para finalizar, debemos apuntar que a los estados financieros finalmente obtenidos se les puede aplicar cualquier técnica de análisis financiero, como las estudiadas en el módulo “Análisis de los estados financieros” de esta asignatura.

## 5. El control del presupuesto

Al introducir, en el presente módulo, la importancia estratégica de la gestión presupuestaria, hemos destacado la doble vertiente de esta actividad: la **planificación** y el **control**.

Una vez abordados los aspectos relativos a la planificación, a continuación vamos a analizar la problemática del control presupuestario.

El control presupuestario incluye todas las acciones llevadas a cabo por los directivos con el fin de alcanzar los objetivos definidos en los planes que la organización haya establecido.

Del proceso de planificación se obtienen los datos presupuestarios que hacen referencia a la actividad estimada para un futuro inmediato. Una vez obtenidos los primeros datos históricos, es el momento de evaluar la actividad real, con el fin de determinar tanto la bondad del presupuesto, es decir, si los datos previstos se han confeccionado sobre una base realista, como la eficiencia de la actividad realmente desarrollada.

Se inicia la planificación presupuestaria		Se aprueban los presupuestos definitivos	Comparación previsión realidad			
Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	
						
<b>Ejercicio presupuestario</b>						
<b>Planificación</b>			<b>Control</b>			
<b>Gestión presupuestaria</b>						

Si, en el módulo anterior, introducíamos la importancia de estas desviaciones al trabajar con un modelo de costes preestablecidos, a continuación nos proponemos ahondar sobre este aspecto al analizar cuál es su significación según el tipo de presupuesto elaborado.

! Ved el subapartado 4.4.2, "Presupuesto de inversión", de este módulo didáctico.

### 5.1. Obtención y análisis de las desviaciones mediante un presupuesto estático o rígido

Si efectuamos un presupuesto rígido donde no se refleja el diferente comportamiento de los costes según el nivel de actividad, un primer nivel de análisis sería la confección de un documento de control presupuestario donde se mostrarán, para las diferentes partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias, las diferencias entre las previsiones iniciales y su realización efectiva.

! Los rasgos distintivos de un presupuesto rígido o flexible los hemos analizado en el subapartado 3.2, "Tipos de presupuestos", del presente módulo.

Estas desviaciones entre **realidad** y **previsión** se pueden reflejar en términos absolutos o relativos.

**Por diferencias (términos absolutos):**

$$\text{Desviación} = \text{Datos previstos} - \text{Datos reales}$$

**Por porcentajes (términos relativos):**

$$\text{Desviación (\%)} = \frac{\text{Datos previstos} - \text{Datos reales}}{\text{Datos previstos}} \times 100$$

Como ya habíamos estudiado, y tal y como es de prever, las desviaciones pueden tener dos sentidos:

- Desviaciones favorables (F): si su efecto es incrementar el beneficio presupuestado.
- Desviaciones desfavorables (D): si su efecto es disminuir el beneficio presupuestado.

Con anterioridad, ya hemos expuesto que el presupuesto estático o rígido es aquel que se define para un único nivel de actividad. Cuando se calculen las desviaciones, los datos previstos se compararán con los reales, a pesar de que las condiciones finales difieran en mayor o menor medida de los datos inicialmente previstos.

Esta práctica incorpora un conjunto de limitaciones, las propias de un modelo *full cost*, que intentaremos poner de manifiesto con el siguiente ejemplo:

Filex, empresa industrial del sector textil, presenta el siguiente informe de control presupuestario relativo al trimestre anterior:

	Presupuesto	Real	Desviación
<b>Unidades vendidas (u)</b>	<b>10.000</b>	<b>8.000</b>	<b>2.000 D</b>
Ventas (€)	200.000	176.000	24.000 D
Coste industrial de las ventas (€)	-120.000	-104.000	16.000 F
Costes comerciales y adm. (€)	-40.000	-35.000	5.000 F
<b>Resultado antes impuestos (€)</b>	<b>40.000</b>	<b>37.000</b>	<b>3.000 D</b>

Como se puede observar, estamos ante una típica estructura *full cost* en la que no se hace ninguna distinción entre costes fijos y variables.

Si intentamos analizar los datos anteriores, es fácil llegar a conclusiones erróneas que surgen, precisamente, de comparar datos previstos para una producción prevista de 10.000 unidades con datos reales para una producción real de 8.000 unidades.

Podéis consultar el subapartado 4.4.2 del módulo didáctico "Contabilidad y gestión de costes" de esta asignatura.

Ved el subapartado 3.2, "Tipos de presupuestos", de este módulo didáctico.

Expuestas en el módulo precedente, subapartado 4.3.1.

Siguiendo el ejemplo anterior, a simple vista parece que los datos relativos a las ventas son absolutamente negativos, ya que existe una desviación desfavorable de 24.000 euros.

Sin embargo, teniendo en cuenta la información sobre las unidades vendidas es fácil llegar a la siguiente conclusión:

Datos previstos: 10.000 u a 20 €/u = 200.000 €  
Datos reales: 8.000 u a 22 €/u = 176.000 €

Por lo tanto, dentro de la desviación desfavorable anterior se esconden dos hechos de naturaleza muy distinta:

Hemos vendido 2.000 unidades menos de las previstas  
Hemos vendido a un precio unitario de 2 € más de lo previsto

Por lo tanto en el ámbito de las ventas el desglose de hechos anterior permite afirmar que si bien la cantidad vendida es inferior a la prevista, el precio de venta ha sido superior al previsto.

Si bien, en el marco de las ventas, es relativamente fácil llegar a la conclusión anterior, en la vertiente de los costes la información que ofrece un presupuesto rígido es poco útil en la obtención de desviaciones con un significado válido para la gestión de la compañía.

Siguiendo el ejemplo anterior, la desviación en el coste industrial es de 16.000 euros, lo cual, y siguiendo el mismo esquema deductivo anterior, nos permitiría llegar a la siguiente conclusión:

Datos previstos: 10.000 u a 12 €/u = 120.000 €  
Datos reales: 8.000 u a 13 €/u = 104.000 €

Este cálculo nos lleva a pensar que los factores productivos han sido más caros de lo previsto, pero debemos tener en cuenta que, si bien costes como la materia prima son sensibles a la variación en el volumen de producción, otros costes como el alquiler son fijos y no experimentan variación por el hecho de aumentar o disminuir el nivel de producción.

Por lo tanto, un análisis más pormenorizado nos lleva a considerar que, dentro del coste de producción o coste industrial, existen costes que son proporcionales al volumen de actividad: **costes variables**; y otros costes que no dependen del volumen de actividad: **costes fijos**.

Si, para la toma de decisiones, esta distinción resultaba primordial, ahora es de nuevo crucial para una correcta interpretación de la realidad frente a lo presupuestado.

En el cálculo de la desviación anterior no se ha tenido en cuenta este distinto comportamiento de los costes, fijos y variables, y por lo tanto sin un análisis más detallado no sabemos si esta desviación es debida sólo a una desviación en el nivel de actividad, a un ahorro real en el consumo de factores productivos, o bien a una combinación de ambas.

Finalmente, y como conclusión a los resultados obtenidos mediante el control presupuestario bajo un sistema de presupuesto rígido, podemos afirmar que las desviaciones son poco útiles para determinar las causas reales de los desajustes acaecidos y, por lo tanto, poco eficaces para tomar las medidas oportunas que redunden en una mejor gestión global de la compañía.

## 5.2. Obtención y análisis de las desviaciones mediante un presupuesto flexible

Como ya habíamos definido anteriormente, un presupuesto flexible es un presupuesto que se ajusta a cambios en el volumen de actividad. Se concibe para un rango relevante de actividad y no sólo para un único nivel de actividad.

Consultad el subapartado 3.2, "Tipos de presupuestos", de este módulo didáctico.

Este sistema presupuestario que muestra los ingresos y costes esperados para cualquier nivel de actividad, dentro de un rango relevante, reconoce que los ingresos y costes variables difieren para cada nivel de actividad, mientras que los costes fijos permanecen constantes. De esta manera, y después de conocer el nivel de actividad real, se puede obtener un presupuesto ajustado a ésta.

Ahora, el presupuesto flexible para el fabricante textil anterior podría presentar la siguiente estructura.

Estimaciones para la elaboración del presupuesto:

PVP: 20 €/bobina de tela  
**Volumen producción y ventas: 10.000 tableros**  
 Costes variables producción: 10 €/bobina de tela (materia prima)  
 Costes variables comerciales: 1 €/bobina de tela (comisión)  
 Costes fijos de producción: 20.000 €  
 Costes fijos de administración: 30.000 €

Presupuesto flexible para un rango				
Unidades vendidas (ud)	8.000	9.000	10.000	11.000
Ventas (€)	160.000	180.000	200.000	220.000
Costes vbles. producción	-80.000	-90.000	-100.000	-110.000
Costes vbles. comerciales	-8.000	-9.000	-10.000	-11.000
Margen contribución	72.000	81.000	90.000	99.000
Costes fijos producción	-20.000			
Costes fijos administración	-30.000			
<b>Resultado antes impuestos</b>	<b>22.000</b>	<b>31.000</b>	<b>40.000</b>	<b>49.000</b>

Como puede observarse, el comportamiento de los costes queda representado por la siguiente ecuación:

$$\text{Coste total} = \text{Coste fijo (50.000)} + \text{Coste variable (10 + 1) €} \times \text{bobina de tela}$$

Este presupuesto flexible es operativo para un rango de actividad entre 8.000 y 11.000 unidades. Fuera de este rango, deberían estimarse de nuevo los costes fijos y variables previstos.

Con este desglose presupuestario, y una vez obtenidos los datos reales, ya podemos realizar un informe de desviaciones que nos ayude a explicar las desviaciones entre el presupuesto maestro inicialmente previsto, el presupuesto ajustado a la producción real, y la realización efectiva.

En el cuadro que se muestra a continuación, confeccionado sobre el ejemplo que hemos ido siguiendo a lo largo de este apartado, podemos observar dos tipos de desviaciones:

- Desviaciones sobre el presupuesto ajustado: desajustes entre la realidad y en presupuesto ajustado a la actividad real.
- Desviación sobre el volumen de ventas: diferencia entre el presupuesto general y el presupuesto ajustado debido a que la actividad real ha sido distinta de la presupuestada.

Supongamos ahora los siguientes ingresos y costes reales:

PVP:	22 €/bobina de tela
<b>Volumen producción y ventas:</b>	<b>8.000 tableros</b>
Costes variables producción:	8 €/bobina de tela (materia prima)
Costes variables comerciales:	1 €/bobina de tela (comisión)
Costes fijos de producción:	20.000 €
Costes fijos de administración:	47.000 €

	Desv. presupuesto ajustado			Desviación volumen ventas	
	Presup.	Real	Desv.	Presup.	Desv.
	1	2	(1-2)	3	(3-1)
<b>Unidades vendidas</b>	8.000	8.000	8.000	10.000	10.000
Ventas	160.000	176.000	16.000 F	200.000	40.000 D
Costes vble. producción	-80.000	-64.000	16.000 F	100.000	20.000 F
Costes vbles. comerciales	-8.000	-8.000	0	-10.000	2.000 F
Margen contribución	72.000	104.000	32.000 F	90.000	18.000
Costes fijos producción	-20.000	-20.000	0	-20.000	0
Costes fijos administración	-30.000	-47.000	17.000 D	-30.000	0
<b>Rtdo. antes impuestos</b>	<b>22.000</b>	<b>37.000</b>	<b>15.000 F</b>	<b>40.000</b>	<b>18.000 D</b>
	<b>Desviación sobre presupuesto ajustado 15.000 F</b>			<b>Desviación en volumen de venta 18.000 D</b>	
	<b>Desviación total sobre presupuesto fijo 3.000<sup>1</sup></b>				

<sup>1</sup> (15.000 F - 18.000 D)

Como puede observarse, si bien la diferencia total coincide con la calculada con el sistema anterior, 3.000 euros desfavorables, tenemos como información añadida el siguiente desglose:

- **Desviación en el nivel de ventas:** cuál es la desviación procedente del menor nivel de actividad, 18.000 euros desfavorables.
- **Desviación sobre presupuesto ajustado:** cuál es la desviación procedente de una mayor o menor eficiencia en el consumo de recursos de la producción real, 15.000 euros favorables.

Tal y como hemos visto en el ejemplo anterior, el presupuesto ajustado incluye los ingresos y costes previstos para el volumen de ventas real de ventas. El presupuesto rígido, por el contrario, incluye los ingresos y costes previstos para el volumen de ventas presupuestado. La diferencia entre ambos es debida, tan sólo, a la diferencia entre el volumen real y el volumen presupuestado de ventas.

Continuando con el ejemplo anterior, y teniendo en cuenta que ambos presupuestos, ajustado y fijo, han sido confeccionados con el mismo precio unitario: el previsto, la desviación en volumen de ventas informa a la dirección que se ha obtenido un resultado inferior de 18.000 euros con motivo de la menor venta de 2.000 uds.

Desviación en volumen de ventas	Unidades presup. ajustado / Unidades presup. fijo	Precio de venta menos coste variable unitario
18.000 (D)	(8.000 – 10.000)	(20 – (11))

Si bien el departamento comercial o de marketing es normalmente el responsable de determinar los objetivos de ventas y, por lo tanto, de responder de la realidad posterior, las desviaciones en volumen de ventas pueden ser debidas a múltiples factores tanto internos como externos.

### 5.2.1. La desviación en el presupuesto ajustado

Las desviaciones que se obtienen de comparar la realidad con el presupuesto ajustado al volumen de ventas real se pueden clasificar del siguiente modo:

- 1) Desviaciones en precios de venta
- 2) Desviaciones en costes de fabricación
  - Variables
  - Fijos
- 3) Desviaciones en costes comerciales y de administración

### 5.2.2. La desviación en precios de venta

Es la diferencia de ingresos que se produce por el hecho de vender a un precio superior o inferior al presupuestado.

En el caso anterior, esta desviación es de 16.000 euros favorable a la empresa, y su origen se puede explicar del siguiente modo:

Precio real Pr	Precio presup. Pp	Cantidad vendida Qr	Desviación (Pr – Pp) × Qr
22 €/u	20 €/u	8.000 u	(22–20) × 8000=16.000€ F

### 5.2.3. La desviación en costes variables de producción

Esta desviación nos indica el ahorro o despilfarro ocurrido en el consumo de los recursos utilizados en la producción.

En esta ocasión, esta desviación también es de 16.000 euros favorables a la empresa, y su origen se puede explicar también a partir del componente técnico (cantidad) y económico (precio) del factor:

Coste real Cr	Coste presup. Cp	Cantidad vendida Qr	Desviación (Cp - Cr) × Qr
8 €/u	10 €/u	8.000 u	(10-8) × 8000 = 16.000 € F

En este caso, restamos la cantidad presupuestada de la real porque trabajamos con costes y no con ingresos.

#### 5.2.4. La desviación en costes fijos de producción

En este caso, la desviación nos informa de la diferencia entre los costes presupuestados y los incurridos.

El cálculo es muy simple:

Coste presupuestado Kp	Coste real Kr	Desviación Kp - Kr
20.000 €	20.000 €	0 €

Los costes fijos reales se han ajustado a la previsión.

#### 5.2.5. La desviación en costes comerciales y de administración

Los costes comerciales y de administración tienen un comportamiento similar a los costes industriales o de producción. Los variables cambian cuando lo hace el nivel de actividad, y los fijos permanecen constantes.

Debe sin embargo tenerse en cuenta que, si bien los costes variables de producción varían ante alteraciones en el volumen de producción, los comerciales lo hacen ante oscilaciones en el volumen de ventas.

Así, para finalizar con el ejemplo anterior, tenemos en este caso una desviación en los costes comerciales variables, y una desviación en los costes fijos de administración:

- Desviación en los costes comerciales variables

Coste real Cr	C. presup. Cp	Cantidad vendida Qr	Desviación (Cp - Cr) × Qr
1 €/u	1 €/u	8.000 u	0

- Desviación en los costes fijos de administración

Coste preuspuestado Kp	Coste real Kr	Desviación Kp - Kr
30.000 €	47.000 €	17.000 € (D)

Como hemos podido comprobar, trabajar con un sistema de presupuestos flexibles permite separar dos tipos de desviaciones cuya información es crucial para una correcta gestión del presupuesto. Por un lado, conocemos cuál es el mayor o menor ingreso obtenido por causa de una variación en el volumen de ventas, y por los desajustes que se producen por una mayor o menor eficiencia en el consumo de recursos.

### 5.3. Análisis e interpretación de las desviaciones

Tan importante como el cálculo acertado de las desviaciones es la interpretación de éstas.

Por ello, y como punto de partida, no debemos perder de vista cuál es la finalidad del cálculo de las desviaciones:

- Por un lado, su análisis nos debe permitir conocer el grado de fiabilidad de la previsión y reajustar ésta si procede.
- Por otro lado, nos debe informar del grado de eficiencia en la utilización de un recurso.

Existen varios niveles de interpretación en el análisis de las desviaciones:

- **En el nivel global o agregado** podemos analizar cuál ha sido la desviación global del resultado real respecto del previsto. En este primer nivel, y dentro de un contexto de presupuestos flexibles, un primer dato a analizar es conocer cuál es la desviación por volumen de ventas y cuál es la desviación con relación al presupuesto ajustado.
- **En el nivel desagregado** es conveniente realizar un análisis pormenorizado de cada una de las desviaciones que surgen del presupuesto ajustado: desviaciones de producción, desviaciones comerciales y de administración.

Otro aspecto que hay que considerar, al analizar el significado de las distintas desviaciones, es la posible **interrelación** que pueda existir entre ellas, pues puede ser que la causa en una desviación desfavorable, por ejemplo en el volumen de ventas por haber vendido menos de lo esperado, se deba al mismo hecho que explica una desviación favorable en el precio de ventas, puesto que vender más caro puede haber supuesto vender menos.

Finalmente, en el análisis de las desviaciones no debemos perder de vista su **nivel de importancia relativo**; por ello, una forma de mostrar tales desviaciones podría ser el que se muestra a continuación:

	<b>Presup.</b>	<b>Real</b>	<b>Desv.</b>	<b>% desv.</b>	<b>% S/ presup.</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>(1-2)</b>	$\frac{(1-2)}{1}$	$\frac{(1-2)}{138.000}$
<b>Unidades vendidas</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>		
Costes vbles. producción (€)	80.000	64.000	16.000 F	20%	11,6%
Costes vbles. comerciales (€)	8.000	8.000	0		
Costes fijos fábrica (€)	20.000	20.000	0		
Costes fijos administración (€)	30.000	47.000	17.000 D	56,7%	12,3%
<b>Total coste presupuestado</b>	<b>138.000</b>				

En este caso, las dos últimas columnas nos informan, por un lado, tanto del porcentaje de la desviación respecto del coste presupuestado como del peso específico que tiene esta desviación con relación al total presupuestado.

Por último, y para concluir este apartado dedicado a la interpretación de las desviaciones, en el cuadro siguiente mostramos algunas de las posibles causas de la aparición de desviaciones:

<b>Procedencia de la desviación</b>	<b>Ejemplos de causas</b>
Previsiones desfasadas o errores de estimación	Variaciones en los costes de la materia prima más acusados de lo que se esperaba. Estimación de precios de venta que el mercado no admite.
Errores en el modelo de previsión	No se han considerado las mermas de materiales. La producción prevista excede la capacidad productiva actual.
Errores de aplicación del modelo	Los costes del personal se han tenido que ajustar al alza. La negociación con proveedores ha permitido comprar materiales a un precio inferior.
Errores de medición o factores ocasionales	Inundaciones, enfermedades, cálculos erróneos en la previsión de compras de materiales.

## 6. Otras herramientas de gestión. El cuadro de mando integral

En este último apartado del módulo, y a pesar de que su contenido se centra en analizar los objetivos y las técnicas de la gestión presupuestaria, resulta oportuno presentar una nueva herramienta de gestión que, por su alcance eminentemente estratégico, ha tenido un impacto y una difusión significativos: el **cuadro de mando integral**. De esta manera, completamos el análisis de las principales técnicas de gestión que, actualmente, las empresas disponen para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante.

### 6.1. Del presupuesto maestro al cuadro de mando integral

Hemos iniciado el módulo indicando que el presupuesto es una de las herramientas cuantitativas de gestión más utilizada por las empresas para planificar y gestionar su futuro empresarial. A su vez, hemos situado su importancia relativa dentro de la consecución de un plan estratégico, como expresión cuantitativa de los objetivos estratégicos de la empresa para un horizonte temporal predeterminado.

Sin embargo, los presupuestos, precisamente por su concepción sobre todo mecanicista, y su contenido fundamentalmente financiero, resultan insuficientes para evaluar la marcha de cualquier organización, y más aún para medir la correcta consecución de las premisas estratégicas que deben guiar su actuación. En esta línea, las principales críticas que se le atribuyen a la gestión presupuestaria se podrían resumir en los tres aspectos siguientes:

- **Exceso de información:** si nos remitimos a los diferentes componentes del presupuesto maestro que hemos desarrollado hasta ahora –presupuestos operativos y presupuestos financieros–, es fácil concluir que existe una sobreinformación de datos financieros que pueden llegar a confundir a su lector.
- **Perspectiva financiera:** como documento eminentemente cuantitativo, los presupuestos adolecen de información cualitativa o operativa que ayuden a la evaluación de otros factores de naturaleza técnica o física de trascendental importancia para la empresa. Así, por ejemplo, los presupuestos resultan inadecuados para valorar aspectos como la calidad, la satisfacción de los clientes, la productividad del personal, etc.
- **Orientación histórica:** a pesar de trabajar con datos previstos, el análisis mediante desviaciones analiza la evolución de la empresa por comparación

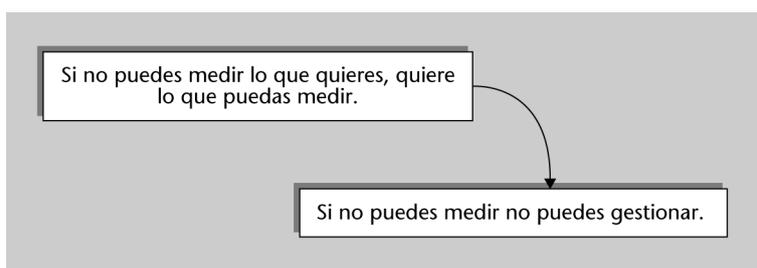
con datos históricos. Este estudio comparativo resulta poco flexible a cambios en el entorno o incidencias puntuales que alteren el futuro previsto.

Como respuesta a los déficit anteriores, a principios de los años noventa, se presentó el cuadro de mando integral (CMI) o *balanced scorecard* (BSC) como propuesta de herramienta de gestión que mide y comunica, periódicamente, cuándo una organización está cumpliendo con su plan estratégico.

Así, y siguiendo la descripción de sus autores, Robert Kaplan y David Norton, podemos definir el cuadro de mando integral como:

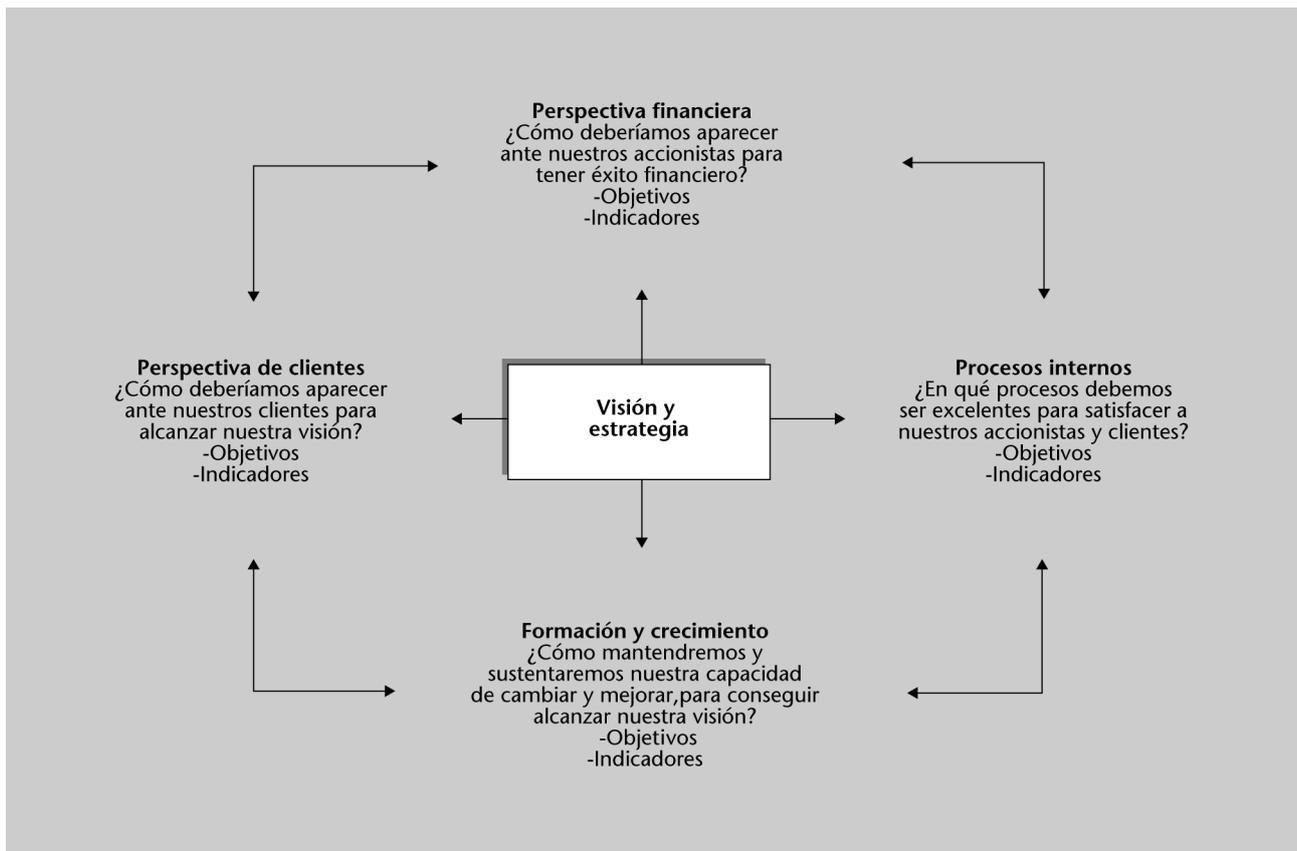
El cuadro de mando integral comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

De la definición anterior podemos apreciar que su importancia reside no sólo en la capacidad de **medir** la consecución del plan estratégico de la empresa, sino también de **comunicar** dicho plan por medio de un conjunto de indicadores financieros y no financieros. Así, el cuadro de mando tiene la difícil misión de transformar la visión estratégica de una empresa en objetivos e indicadores tangibles que, a su vez, deben ser comunicados a sus empleados con el fin de que puedan entender las consecuencias financieras y operativas de sus actuaciones.



## 6.2. La estructura del cuadro de mando integral

Más allá de un simple compendio de indicadores, el CMI se estructura bajo cuatro perspectivas de indicadores claramente definidas, donde cada una de ellas mantiene una relación causa-efecto con el resto de indicadores. De esta manera, los indicadores contenidos en cada perspectiva guardan coherencia con el resto de perspectivas, y a su vez, todos ellos están al servicio de un único principio: articular y comunicar la visión estratégica definida por la empresa.



El contenido de cada una de estas cuatro perspectivas es el que se describe a continuación:

### 1) La perspectiva financiera

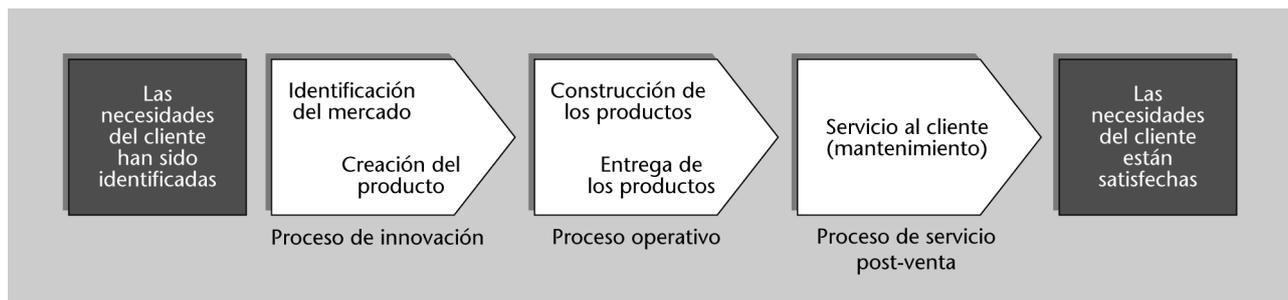
El CMI no deja de lado los indicadores financieros, sino que los incorpora en esta perspectiva y los sitúa, como veremos más adelante, en la cúspide del sistema de indicadores. Los indicadores financieros son un buen termómetro de las consecuencias económicas de la actuación realizada y, por lo tanto, evidencian la buena o mala ejecución de la estrategia diseñada. En este sentido, los objetivos financieros se traducen en términos de rentabilidad, crecimiento de las ventas, o bien generación del *cash flow*, entre otros.

### 2) La perspectiva del cliente

Tanto si nuestro objetivo financiero es de crecimiento como de liquidez deberemos contar con una cartera satisfecha de clientes que nos permita llevarlo a cabo. Esta perspectiva mide cómo es vista la empresa por parte de sus clientes y, por consiguiente, deberá incluir indicadores que midan este grado de satisfacción, y también indicadores del valor añadido que la empresa les aporta, ya sea en términos de calidad, coste o puntualidad, entre otros.

### 3) La perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva, y con el fin de lograr la satisfacción de los clientes evaluada en la perspectiva anterior, se identifican y miden los procesos críticos internos en los que cada organización debe ser excelente. Así pues, se medirán los distintos procesos que constituyen la cadena de valor de la compañía, evaluando los procesos desde las fases diseño y desarrollo, pasando por los procesos operativos, hasta llegar a los procesos relativos a los servicios postventa.



En cada eslabón de esta cadena de valor, se deberán valorar aspectos clave con el fin de asegurar que las necesidades del cliente son correctamente identificadas y posteriormente satisfechas.

### 4) La perspectiva de formación y crecimiento

Teniendo en cuenta que los empleados constituyen la fuerza motor de cualquier organización, esta perspectiva mide las capacidades del personal, así como su actitud ante la planificación estratégica de la empresa. En este contexto, se evaluarán aspectos como la satisfacción, la retención y las habilidades del personal clave. Si el personal se forma y crece alienado a los objetivos estratégicos de la empresa, contribuirá positivamente a alcanzar la excelencia en los procesos internos de la empresa.

Como conclusión a la exposición de estas cuatro perspectivas, podemos afirmar que el cuadro de mando traslada la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores mediante un conjunto equilibrado de perspectivas.

Por último, cabe indicar que, si bien la gran mayoría de cuadros de mando contemplan estas cuatro perspectivas, existen organizaciones que, por su especial casuística, han añadido alguna otra perspectiva, como podría ser la sostenibilidad medioambiental.

## 6.3. El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica

Bajo esta perspectiva estratégica, el CMI tiene encomendadas cuatro funciones principales:

**1) Aclarar y traducir la visión estratégica de la empresa** mediante la identificación de un conjunto de indicadores que, empezando por los objetivos financieros y trasladando los mismos a los objetivos de clientes, determinen cómo deben desarrollarse los procesos internos y qué aptitudes debe tener el personal para llevarlos a cabo.

**2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.** Para que un CMI sea efectivo, es preciso que los objetivos e indicadores estratégicos se comuniquen a toda la organización, ya sea mediante boletines internos, tablón de anuncios, red electrónica, etc. Esta comunicación permite informar a los empleados de los objetivos críticos que deben acometerse si se quiere alcanzar exitosamente la estrategia prevista.

**3) Planificar y alinear los objetivos estratégicos.** Tradicionalmente, ha habido en las empresas departamentos constantemente enfrentados por existir incompatibilidades en sus objetivos individuales. El diseño de un CMI obliga a los responsables de cada departamento a compartir mesa con el fin de establecer unos objetivos que no sólo sean compatibles, sino que contribuyan conjuntamente a una misma meta estratégica.

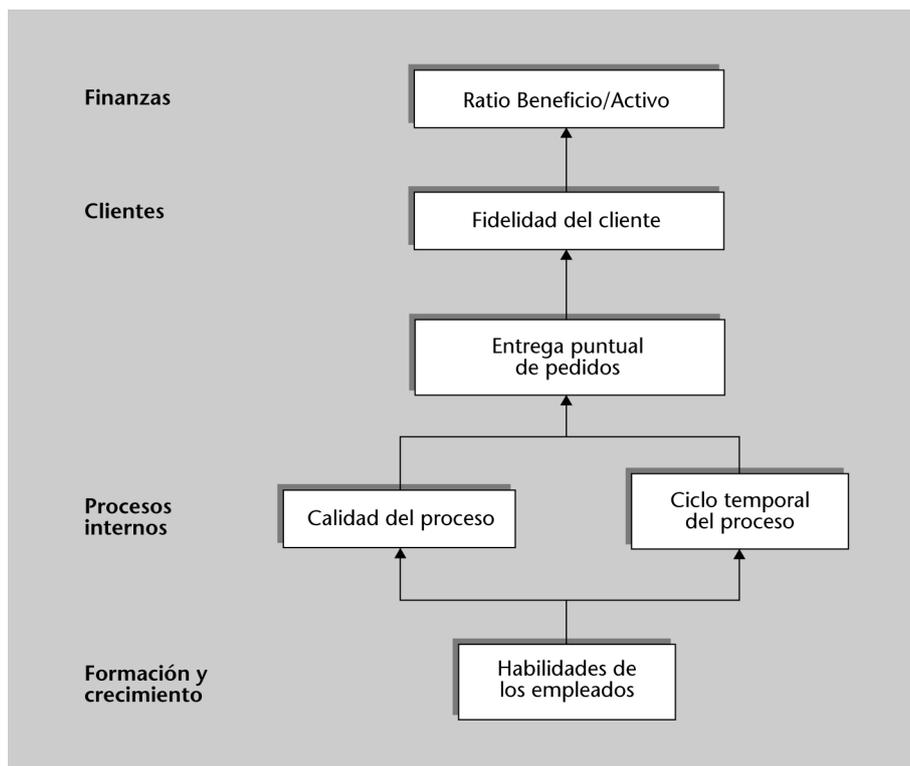
**4) Aumentar el *feedback*.** Como cualquier sistema de gestión, el CMI incluye la revisión de planteamientos con la particularidad de que, en este caso, las reflexiones no se derivan sólo de observar cuál ha sido la realidad, sino también de cuestionarse si las expectativas futuras continúan siendo las mismas. Si el personal clave de la empresa comprende cómo encajan las distintas piezas de la organización, rápidamente podrán reformular los objetivos estratégicos ante cambios en el entorno.

Teniendo en cuenta todo este componente estratégico, la selección y conexión de los distintos indicadores estratégicos no es tarea fácil, puesto que entre ellos debe existir una vinculación determinada. Esto hace que la composición de un CMI tenga, en la práctica, una estructura piramidal que refleje **una cadena de relaciones de causa-efecto** entre los distintos indicadores y, por lo tanto, los distintos objetivos estratégicos de la organización.

En el ejemplo que se muestra a continuación, se muestra una cadena de objetivos donde, partiendo del...

- 1) objetivo financiero de incrementar la rentabilidad económica, se define el principal.
- 2) objetivo desde la perspectiva de los clientes, como es aumentar la fidelidad de los clientes existentes y se describe cuál debe ser.
- 3) la actuación de los procesos internos, para finalmente determinar.
- 4) los objetivos de formación y crecimiento.

A esta cadena de objetivos se le solapará una cadena de indicadores que, de abajo arriba, medirá si la actuación de la organización, empezando por la propia actuación y capacitación de los empleados, está contribuyendo a alcanzar los objetivos superiores y, en última instancia, a aumentar esta rentabilidad económica que se sitúa en la cúspide de la pirámide.



Esta cadena de objetivos está vinculada mediante una relación causa-efecto que se podría expresar de la siguiente manera:

Si aumentamos la formación de los empleados, en cuanto a los productos, **entonces** tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender. Si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, **entonces** mejorará la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, **entonces** mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

A efectos meramente prácticos, podemos comentar que, considerando que cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral puede exigir entre cuatro y siete indicadores separados, es frecuente que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores. Ante la pregunta **¿son demasiados?**, deberíamos responder: no, si todos ellos forman parte de un sistema integrado para formular y comunicar la estrategia de una organización.

Finalmente, y como resumen de lo expuesto hasta el momento, podemos indicar que esta herramienta de gestión constituye un lenguaje para comunicar la estrategia a lo largo y ancho de la empresa, y ha sido y es utilizada por un heterogéneo número de organizaciones, ya sea de carácter público como privado, del sector industrial o del de servicios, de mediano o gran tamaño.

## Resumen

El módulo empieza situando la gestión presupuestaria dentro del contexto de la planificación estratégica de una organización. En este sentido, el presupuesto es uno de los cuatro componentes que, con carácter general, definen un plan estratégico completo. Estos cuatro elementos son la definición de la misión, la fijación de unos objetivos, la descripción de las estrategias y planes de actuaciones necesarias para lograr los objetivos prefijados y, finalmente, la confección de un presupuesto basado en las premisas anteriores.

Concretada su ubicación, ya podemos definir el presupuesto como un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección.

Existen distintas técnicas para elaborar un presupuesto, y de todas ellas destacamos:

- Los presupuestos incrementales, que contraponen su sencillez a la poca utilidad o capacidad de ajustarse a la realidad.
- Los presupuestos base cero; empezando el proceso presupuestario de cero, ofrecen unos datos más consistentes y de mayor dificultad en su obtención.

En cuanto a los requisitos que debe cumplir todo proceso presupuestario, destacamos el compromiso de la dirección, el grado de participación del resto de la organización, la rigurosidad en el diseño y la obtención de datos, y los mecanismos de revisión como aspectos que garantizan todo el proceso.

Una vez delimitadas las condiciones anteriores, a continuación se expone la secuencia de etapas que deben superarse antes de obtener un presupuesto definitivo. Este proceso se inicia con la definición de las directrices estratégicas por parte de la dirección, y, tras un proceso de elaboración, negociación e integración de procesos parciales, se obtienen unos informes que, aunque en principio se consideran definitivos, deberán reajustarse cuando los hechos reales así lo aconsejen.

Este primer apartado descriptivo finaliza con la tipificación de los presupuestos bajo diferentes criterios de clasificación:

- En función de la rigidez, tenemos presupuestos rígidos y presupuestos flexibles.
- Si atendemos al periodo que cubren, tenemos presupuestos a corto y largo plazo.

- Según el sector económico en el que operen, tenemos presupuestos públicos y privados.
- Finalmente, según el campo de aplicabilidad en la empresa, tenemos el presupuesto global o maestro, los presupuestos operativos, los presupuestos de inversión y los estados financieros previsionales.

Centrando el estudio en la última de las tipologías expuestas, a continuación se dedica un apartado a estudiar con detalle el proceso de construcción de los datos presupuestados. Así, iniciamos el proceso fijando el presupuesto de ventas para, posteriormente, y de modo secuencial, realizar una estimación de los gastos comerciales, las unidades a producir y los costes de producción asociados a las mismas, los gastos de estructura, y finalmente la previsión de inversiones. Para cada uno de estos presupuestos operativos, se define su contenido, y se destacan cuáles son aquellos factores que pueden influir en su estimación.

Una vez concretados los distintos presupuestos operativos, se procede a agregar éstos en unos estados financieros previsionales que se componen, fundamentalmente, de una cuenta de pérdidas y ganancias previstas, un presupuesto de tesorería y un balance de situación provisional.

Finalmente, y considerando que más allá de la elaboración de datos previsionales, la gestión presupuestaria conlleva dos aspectos fundamentales e inseparables –la planificación y el control–, se dedica un último apartado a estudiar con detalle cómo llevar a cabo este proceso de revisión de la actividad desarrollada mediante técnicas presupuestarias. Para ello, se profundiza en las técnicas de cálculo de las desviaciones y en cómo se deben interpretar. En primer lugar, se analizan cuáles son las conclusiones que se pueden extraer de las desviaciones calculadas bajo un presupuesto estático o rígido, para posteriormente analizar, a partir de las limitaciones de las mismas, cuál debe ser el informe de desviaciones que surge a partir de un sistema de presupuestos flexibles.

En este último apartado, se dedica especial atención a los distintos tipos de desviaciones, así como a los elementos que deben considerarse en su interpretación. Entre estos últimos, destacamos:

- Los distintos niveles de interpretación posible según su grado de agregación.
- La posible interrelación entre las distintas desviaciones.
- El nivel de importancia de cada desviación.

Para concluir el módulo, se incluye un último apartado cuyo objetivo es proporcionar al alumno unas nociones básicas sobre qué es y cómo se construye un cuadro de mando integral. Esta herramienta de gestión se ha convertido, para muchas organizaciones, en el documento que resume todas las intenciones estratégicas de la empresa y, en este sentido, destacamos sus aportaciones respecto a la utilización del presupuesto, así como su estructura y contenido.



## Casos prácticos

### Caso 1. Confección de presupuestos financieros

La empresa CARPI presenta, al final del año  $t$ , el siguiente balance de situación, expresado en millones de euros:

Activo	Millones de €	Patrimonio neto + pasivo	Millones de €
Inmovilizado material	2.000	Capital	1.146
Amortización acumulada	-400	Pérdidas y ganancias	40
Materia prima	20	Préstamos a largo plazo	660
Productos acabados	60	Proveedores	70
Clientes	300	Acreedores	55
Tesorería	5	Hacienda pública acreedora	14
Total	1.985	Total	1.985

Se dispone, además, de la siguiente información relativa al ejercicio  $t+1$ :

- La empresa concede un plazo de cobro a sus clientes de 90 días, por lo que tiene previsto cobrar, durante en enero, febrero y marzo, las ventas realizadas durante los tres últimos meses del año anterior por un importe de 100 millones al mes.
- También tiene previsto liquidar las deudas pendientes con proveedores y acreedores. La empresa paga a sus proveedores a 60 días, y las compras realizadas el pasado mes de noviembre del año  $t$  fueron de 40 millones, y 30 millones en diciembre. La deuda pendiente con acreedores se pagará durante el mes de mayo.
- Durante el año  $t+1$  la empresa espera obtener unas ventas mensuales por valor de 105 millones, que también espera cobrar a 90 días.
- Para poder cubrir con la demanda prevista, se deberán comprar materiales cada mes por valor de 25 millones, que se pagarán a 60 días.
- Los gastos anuales del personal serán los siguientes: 230 millones de personal de producción, 120 millones de personal comercial, y 70 millones de personal de administración. Estos gastos se pagan al contado cada mes.
- En el mes de noviembre, se pagan servicios exteriores al contado por valor de 120 millones de euros, todos ellos imputables a producción.
- Están previstos unos gastos anuales de estructura de 70 millones de euros correspondientes a producción, 20 correspondientes al departamento comercial y 30 imputables a administración. Estos gastos se reparten, de forma proporcional, durante todo el año  $t+1$ .
- La deuda con Hacienda, que se refleja en el balance de situación, se liquida en el mes de julio.
- Durante el año  $t+1$  se pagará una cuota mensual de un préstamo de 15.000 que, a efectos de simplificación, incluirá cada mes 9.000 euros de devolución del principal y 6.000 de intereses.
- El 50% de los beneficios del año  $t$  se distribuirán como dividendos el diciembre del año  $t+1$ . El otro 50% se destina a reservas.
- Las existencias, al finalizar el ejercicio  $t+1$ , está previsto que sean de:  
Materia prima: 29,5  
Productos acabados: 78
- Al finalizar el ejercicio, se deberá amortizar el 10% del inmovilizado que consta en el balance de situación; no se prevén nuevas inversiones: el 80% corresponde a producción, el 10% a comercial y el 10% al departamento de administración.
- El impuesto de sociedades es de un 30% del beneficio.

**Se pide:**

A partir de los datos ofrecidos, confeccionar los presupuestos financieros siguientes:

- Previsión mensual de tesorería provisional
- Cuenta de pérdidas y ganancias provisional
- Balance de situación provisional

## Caso 2. Cálculo de las desviaciones en un presupuesto flexible

Un fabricante de depósitos de plástico por encargo ofrece, para el ejercicio en curso, cuáles fueron las premisas que se utilizaron para fijar el presupuesto flexible y cuál ha sido la realidad al respecto.

Las estimaciones para la elaboración del presupuesto, válido para un rango de producción de 40.000 a 60.000 depósitos, y los datos reales son los que se muestran a continuación:

	Presupuesto	Realidad
Precios de venta:	300 €/depósito	295 €/depósito
Volumen producción y ventas:	50.000 depósitos	45.000 depósitos
Costes variables producción:	120 €/depósito (plástico)	5.175.000 €
Costes variables comerciales:	10% precio de venta	1.593.000 €
Costes fijos de producción:	3.750.000 €	3.765.000 €
Costes fijos de administración:	195.000 €	193.000 €

Se pide:

A partir de los datos que se ofrecen, elaborar la siguiente información:

- Presupuesto ajustado a la producción real
- Cálculo de las desviaciones en el presupuesto ajustado
- Cálculo de las desviaciones en el volumen de actividad

Para ello, se propone completar con la información facilitada el cuadro adjunto:

	Pres. aj.	Real	Desv.	Presup.	Desv.
	1	2	(1-2) F/D	3	(3-1)
<b>Unidades vendidas</b>					
<b>Ventas</b>					
Costes vbles. producción					
Costes vbles. comerciales					
<b>Margen contribución</b>					
Costes fijos fábrica					
Costes fijos administración					
<b>Rtado. antes impuestos</b>					
<b>Desviación en presupuesto ajustado</b>					
			<b>Desviación en volumen de actividad</b>		

## Caso 3. Análisis de las desviaciones según se trabaje en un presupuesto rígido o flexible

Hay que indicar cuáles podrían ser las causas de las desviaciones que se plantean en la tabla que se muestra a continuación. Como se puede observar, debe considerarse si las desviaciones se han calculado según un sistema de presupuestos rígidos o bien según un sistema de presupuestos flexibles.

Sist. presup.	Desviación	Signo
Rígido	Costes de producción	Favorable
Causas		
Flexible	Costes variables de producción en presupuesto ajustado	Desfavorable
Causas		
Rígido	Costes de administración	Desfavorable
Causas		

Sist. presup.	Desviación	Signo
Flexible	Costes variables de producción en volumen de actividad	Favorable
Causas		
Rígido	Ventas	Favorable
Causas		
Flexible	Ventas en presupuesto ajustado	Favorable
Causas		
Flexible	Costes comerciales fijos en volumen de actividad	Desfavorable
Causas		

### Caso global 1. Confección de un presupuesto maestro

La empresa KBM Import, S. A. se dedica a la importación de pantallas planas de 19" para ordenadores de sobremesa. Éstas son compradas e importadas de Corea, y una vez llegan a su nave se almacenan adecuadamente y se distribuyen según las necesidades de sus clientes.

Una vez cerrado el ejercicio del año  $N-1$ , el resultado no ha sido todo lo satisfactorio que se hubiera deseado, de forma que la junta general de accionistas ha encargado al presidente de la compañía que realice un completo análisis de la salud financiera de la empresa, ya que se tiene en mente realizar una inversión para mejorar y modernizar la maquinaria de la nave.

Para ello, el presidente de la compañía encarga a todos los responsables de la empresa que aporten la información necesaria para poder realizar un presupuesto maestro a seis meses vista. Es decir, de enero a junio del ejercicio  $N$ .

El balance que se presentó para cerrar el año es el siguiente:

Activo		Patrimonio neto + pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>95.000 €</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>320.000 €</b>
Inmovilizado material	120.000 €	Fondos propios	234.000 €
Amortizaciones I material	-25.000 €	Resultado ejercicio	86.000 €
<b>Activo corriente</b>	<b>450.000 €</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>50.000 €</b>
Existencias P. acabado	150.000 €	Deudas a largo plazo	50.000 €
Deudores comerciales	250.000 €		
Efectivos	50.000 €	<b>Pasivo corriente</b>	<b>175.000 €</b>
		Proveedores	150.000 €
		Otros acreedores	25.000 €
<b>Total activo</b>	<b>545.000 €</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>545.000 €</b>

#### Nota

Los datos de la empresa KBM Import, S.A. se encuentran en el anexo 2 que tenéis al final de este módulo.

1) El departamento de ventas nos suministra la siguiente información:

- Después de revisar la base de datos histórica de las ventas de la empresa de los últimos cuatro ejercicios, y tras aplicar las técnicas econométricas adecuadas, concluyen que las ventas estimadas en unidades para los próximos siete meses son:

Ventas previstas	
Enero	2.000
Febrero	3.000
Marzo	4.000
Abril	5.000
Mayo	6.000
Junio	7.000
Julio	5.000

- El precio medio de venta de las pantallas se cuantifica en 160 euros la unidad.
- Se prevé que no haya cambios durante los próximos meses; las ventas se ingresan de la siguiente forma: el 50% de las ventas corresponde a clientes al por menor, que se cobran al contado; el 30% se cobra a 30 días; el resto, a 60 días.
- Los clientes del año anterior (deudores balance: 250.000) se cobrarán 150.000 en enero, y 100.000 en febrero.

2) El departamento comercial nos informa de que, para poder obtener las ventas presupuestadas, necesita la siguiente infraestructura:

- Se debe realizar una *task force* durante los meses de abril y mayo del año *N* para la campaña de verano. Para ello, se contratan dos comerciales *free lance*, que tienen un coste de 2.500 euros cada uno.
- Asimismo, nos informan de que, para la actividad normal del departamento, es necesaria la siguiente estructura mensual de coste:

Estructura de coste mensual departamento comercial	
Sueldos y salarios	12.000 € mensuales
Seguridad social	3.600 € mensuales
Estructura	1.800 € mensuales

- Todos los gastos se pagan puntualmente a final de mes, excepto la seguridad social, que se paga en el mes siguiente.

3) El departamento de producción nos entrega la siguiente información:

- Los proveedores del año anterior de 150.000 euros se pagan en enero, y no se prevé liquidar los 25.000 euros de acreedores hasta diciembre del año *N*.
- Para poder mantener el ritmo de producción sin tener problemas de saturación, nos pide un *stock* igual al 105% de las ventas del mes siguiente.
- La previsión del precio de compra de las pantallas es de 112 euros la unidad, y se paga a 30 días, a contar desde la fecha en que entran en nuestras instalaciones. En el mes de enero, se pagan los 150.000 euros de proveedores del ejercicio cerrado.
- La mano de obra necesaria para el correcto funcionamiento del departamento de producción tiene el siguiente coste:

Estructura de coste mensual de mano de obra	
Sueldos y salarios	15.000 € mensuales
Seguridad social	4.500 € mensuales

- Los meses que está previsto que la entrada de materia prima sea igual o superior a las 5.000 unidades, se contrata el servicio de una empresa de trabajo temporal (ETT). El coste previsto es de 800 euros los meses en que se requiera dicho servicio.
- Todos los gastos se pagan puntualmente a final de mes, excepto la seguridad social, que se liquida al mes siguiente. En el mes de enero, no hay seguridad social pendiente de pagar de periodos anteriores.
- El departamento de producción estima que, para este período, se le imputarán los siguientes gastos:

Estructura de gastos indirectos de producción	
Alquiler nave	36.000 € anuales
Seguro	5.000 € anuales
Personal mantenimiento	1.500 € mensuales
Seguridad social	450 € mensuales

Debemos tener en cuenta que el importe del alquiler de la nave corresponde al total, y se estima que producción utiliza el 80%; el resto corresponde a gastos de estructura. También debemos tener en cuenta que el importe del seguro, 5.000 euros, se liquida en enero del año *N*.

- El departamento estima acabar el período de junio con 153.100 euros de producto acabado.

4) Por último, el departamento de administración nos plantea la necesidad de mantener la siguiente estructura de costes mensuales:

Distribución de gastos de estructura	
Alquiler almacén + oficinas	600 € mensuales <sup>1</sup>
Reparación y conservación	1.000 € mensuales
Seguro	1.200 € anuales
Otros gastos de explotación	2.000 € mensuales
Sueldos y salarios	50.000 € mensuales
Seguridad social	15.000 € mensuales
Amortización	5.000 € mensuales

<sup>1</sup> Se corresponde con el 20% del coste de alquiler de la nave industrial.

Los gastos de estructura se pagan puntualmente al final de mes, excepto los de la seguridad social, que se pagan en el mes siguiente, y el seguro, 1.200 euros, que se paga íntegramente en el mes de enero.

Con toda esta información, y fijando el periodo a presupuestar de enero a junio del año *N*.

Se pide:

- Confeccionar todos los presupuestos operativos necesarios.
- Obtener la cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada.
- Obtener la previsión de tesorería.
- Obtener el balance presupuestado.

## Caso global 2. Confección de presupuestos financieros

La empresa Construmat, S. A. se dedica a la comercialización de material para la construcción, en concreto, todo tipo de maquinaria para la construcción especializada en dos tipos de elevadores: elevador tijera y elevador brazo. Al final del ejercicio 2012 presenta el siguiente balance de situación:

Activo		Patrimonio neto + pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>167.500</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>192.000</b>
Inmovilizado material	210.000	Capital	60.000
Amortización acumulada	-42.500	Reservas	90.000
		Resultado ejercicio	42.000
<b>Activo corriente</b>	<b>190.800</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>80.800</b>
Existencias producto acabado	20.300	Deudas a largo plazo	80.800
Clientes	95.500		
Bancos y caja	75.000	<b>Pasivo corriente</b>	<b>85.500</b>
		Proveedores	50.000
		Otros acreedores	35.500
<b>Total activo</b>	<b>358.300</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>358.300</b>

El Departamento Financiero se encarga de la elaboración de un presupuesto para evaluar cuál será la situación prevista. Por esta razón, el director financiero se dirige a los diferentes departamentos y obtiene la siguiente información:

**1) Departamento de Ventas:**

Basándose en el histórico de ventas de los últimos tres ejercicios para el primer semestre del año, las previsiones de ventas en unidades para los próximos siete meses son las siguientes:

<b>Ventas previstas</b>		
<b>Mes</b>	<b>E. tijera</b>	<b>E. brazo</b>
Enero	4.200	4.000
Febrero	3.600	3.500
Marzo	4.000	3.000
Abril	3.500	2.500
Mayo	4.600	4.500
Junio	4.600	4.500
Julio	5.000	3.000

El precio de venta a distribuidores es de 36 €/elevador tijera y 42 €/elevador brazo. Se cobra a 30 días.

El saldo de clientes del balance corresponde a ventas efectuadas durante el mes de diciembre y se cobrarán a 30 días.

Para el correcto funcionamiento del departamento, se mantiene la siguiente estructura:

<b>Estructura Dpto. de Ventas</b>	
Sueldos y salarios	6.500 € mensuales
Seguridad social	3.550 € mensuales
Estructura	500 € mensuales

Los gastos se pagan cada mes, excepto los de la seguridad social, que se pagan al mes siguiente.

Dentro de la partida Otros acreedores hay 1.850 € que corresponden a la seguridad social del mes de diciembre, que se pagarán en el mes de enero.

**2) Departamento de Producción:**

Los proveedores que constan en el balance se pagan cuando corresponde. Hay un acuerdo con uno de ellos por el cual 5.000 € se pagarán el mes de abril.

Los precios de compra son de 15 €/elevador tijera y 18 €/elevador brazo. Por ambos casos se paga a 30 días.

Para poder atender la demanda correctamente, se establece que tiene que existir un stock de seguridad igual al 110% de las ventas del mes siguiente en el caso de elevador tijera y del 115% en el caso de elevador brazo.

El *stock* final del ejercicio 2012 corresponde a 3.350 elevador tijera y 3.400 elevador brazo.

El departamento estima que el *stock* de producto acabado el 30 de junio será de 28.300 €.

La estructura de personal del Departamento de Producción es la que sigue:

<b>Estructura Dpto. de Producción</b>	
Sueldos y salarios	1.650 € mensuales
Seguridad social	415 € mensuales

Los gastos se pagan cada mes, excepto la seguridad social, que se paga al mes siguiente. Hay 500 € dentro del saldo Otros acreedores, que corresponden a la seguridad social de este departamento.

Por decisión del Departamento de Administración, el Departamento de Producción soportará los siguientes gastos:

- Alquiler nave: 24.000 € anuales
- Seguros: 14.000 € anuales
- Mantenimiento: 6.000 € anuales

### 3) Departamento de Administración:

Según este departamento se hace necesario mantener la estructura de costes siguiente:

- Alquiler oficinas: 6.000 € anuales
- Conservación: 3.600 € anuales
- Seguro: 2.400 € anuales
- Gastos varios: 4.800 € anuales
- Sueldos y salarios: 3.200 € mensuales
- Seguridad social: 1.400 € mensuales
- Amortizaciones: 12.300 € mensuales

Los gastos se pagan cada mes, excepto la seguridad social, que se paga al mes siguiente.

Dentro de la partida Otros acreedores hay 1.550 € que corresponden a la seguridad social del mes de diciembre, que se pagarán en el mes de enero.

El saldo restante de la partida Otros acreedores se pagará el mes de marzo.

Por decisión de la Junta General de Accionistas a propuesta del Consejo de Administración, el resultado del ejercicio anterior se pasará íntegramente a Reservas.

Se pide:

- a) Elaboración de todos los presupuestos operativos necesarios.
- b) Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada.
- c) Previsión de tesorería.

### Caso global 3. Obtención de desviaciones mediante un presupuesto flexible

La empresa Puig se dedica a la fabricación y venta de elevadores para la construcción. Debido a la crisis económica que se está viviendo en el país, ha tenido una disminución de la demanda. Por eso este año ha decidido hacer un presupuesto lo más ajustado posible para facilitar la toma de decisiones:

Presupuesto:

Producción y ventas previstas	60.000 unidades
Precio de venta (€/unidad)	3.500 €
Costes variables de producción	700
Costes variables comerciales	800
Costes fijos de producción	40.000
Costes fijos de administración	80.000

Una vez acabado el año, los datos reales han sido:

Realidad:

Producción y ventas previstas	55.000 unidades
Precio de venta (€/unidad)	3.400 €
Costes variables de producción	350
Costes variables comerciales	100
Costes fijos de producción	55.000
Costes fijos de administración	65.000

Se pide:

- a) Calcular las desviaciones entre la realidad y el presupuesto ajustado a la actividad real.
- b) Calcular las desviaciones sobre el volumen de ventas debido a que la actividad real ha sido diferente de la presupuestada.

## Caso global 4. Confección de presupuestos financieros

Una empresa se dedica a la fabricación de tapones de corcho para botellas de vino, y los hace de dos tipos, unos de más calidad para vino de crianza y reserva (s2), y otros para vino de mesa y del año (s1). Los tapones los exporta ahora a países como Australia, Suráfrica o Chile, lo que ha supuesto un aumento de la facturación. La empresa presenta el siguiente balance de situación a diciembre del 2011:

Actiu		Patrimonio neto + pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>210.000</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>730.750</b>
Inmovilizado material	300.000	Capital	160.000
Amortización acumulada	-90.000	Reservas	320.000
		Resultado ejercicio	250.750
<b>Activo corriente</b>	<b>1.290.000</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>290.000</b>
Existencias producto acabado	475.000	Deudas a largo/p entidades financieras	290.000
Clientes	550.000		
Bancos y caja	265.000	<b>Pasivo corriente</b>	<b>479.250</b>
		Proveedores	400.000
		Otros acreedores	79.250
<b>Total activo</b>	<b>1.500.000</b>	<b>Total patrimonio neto + pasivo</b>	<b>1.500.000</b>

Por mandato del Consejo de Administración se encarga al director financiero la elaboración de un presupuesto modelo para evaluar cuál será la situación prevista.

El director financiero se dirige a los diferentes departamentos y obtiene la siguiente información:

### 1) Departamento de ventas:

Basándose en el histórico de ventas de los últimos tres ejercicios para el primer semestre de año, las previsiones de ventas en unidades para los próximos seis meses son las siguientes:

Ventas previstas		
Mes	Corcho 1 (uds.)	Corcho 2 (uds.)
Enero	1.800.000	380.000
Febrero	2.250.000	525.000
Marzo	2.250.000	525.000
Abril	3.000.000	590.000
Mayo	3.100.000	600.000
Junio	3.250.000	625.000

El precio de venta para los productores de vino es de 0,2€/corcho y 0,4€/corcho de calidad. Se cobra a 30 días.

El saldo de clientes del balance corresponde a ventas efectuadas en el mes de diciembre y se cobrarán cuando corresponda.

Para el correcto funcionamiento del departamento, se mantiene la siguiente estructura:

Estructura Dpto. de Ventas	
Sueldos y salarios	8.000 € mensuales
Seguridad social	2.450 € mensuales
Estructura	750 € mensuales

Los gastos se pagan cada mes, excepto la seguridad social, que se paga el mes siguiente.

Dentro de la partida Otros acreedores hay 2.450 € que corresponden a la seguridad social del mes de diciembre, que se pagarán el mes de enero.

## 2) Departamento de Producción:

Los costes de producción, incluidos los materiales, son de 0,15 € para los tapones de corcho s1 y 0,35 € para los de corcho s2. Por ambos casos se paga a 60 días.

De los proveedores que constan en el balance, 150.000 € corresponden a noviembre y 250.000 € a diciembre. Se paga a 60 días.

Para poder atender la demanda correctamente, se establece que tiene que existir un *stock* de seguridad fijo de 2.000.000 de tapones de s1 y de 500.000 de tapones de s2, por lo que se puede considerar que se produce bajo demanda.

El *stock* final del ejercicio 2011 corresponde a 2.000.000 de tapones de s1 y 500.000 de s2.

La estructura de personal del Departamento de Producción es la que sigue:

Estructura Dpto. de Producción	
Sueldos y salarios	3.850 € mensuales
Seguridad social	1.270 € mensuales

Los gastos se pagan cada mes, excepto la seguridad social que se paga al mes siguiente. Hay 1.270 € dentro del saldo Otros acreedores que corresponden a la seguridad social de este departamento.

Por decisión del Departamento de Administración, el Departamento de Producción soportará los siguientes gastos:

- Alquiler nave: 48.000 € anuales
- Seguros: 18.000 € anuales
- Mantenimiento: 15.000 € anuales

## 3) Departamento de Administración:

Según este departamento es necesario mantener la estructura de costes siguiente:

- Alquiler parte correspondiente a oficinas: 24.000 € anuales
- Conservación: 6.000 € anuales
- Seguro: 6.000 € anuales
- Gastos varios: 30.000 € anuales
- Sueldos y salarios: 12.000 € mensuales
- Seguridad social: 3.960 € mensuales
- Amortizaciones: 18.000 € anuales

Los gastos se pagan cada mes, excepto la seguridad social que se paga al mes siguiente.

El préstamo a largo plazo se encuentra en periodo de carencia, por lo que no se amortiza principal. El tipo de interés es de un 5% anual fijo, que se paga mensualmente. El 30 de junio se decide cancelar el préstamo, lo que supone pagar un 1% en concepto de amortización anticipada.

Dentro de la partida Otros acreedores hay 3.960 € que corresponden a la seguridad social del mes de diciembre, que se pagarán el mes de enero.

El saldo restante de la partida Otros acreedores se pagará el mes de abril.

Por decisión de la Junta General de Accionistas a propuesta del Consejo de Administración, el resultado del ejercicio anterior se pasará íntegramente a Reservas.

### Se pide:

- a) Elaboración de todos los presupuestos operativos necesarios
- b) Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada
- c) Previsión de tesorería
- d) Obtener el balance previsional

## Solucionario

### Solución del caso 1. Confección de presupuestos financieros

#### a) Previsión mensual de tesorería

En primer lugar, calculamos una previsión anual que nos informará del saldo de tesorería al finalizar el ejercicio  $t+1$  (en millones de euros).

#### Presupuesto de tesorería anual

Cobro ventas ( $t+1$ )	945
Cobro ventas ( $t$ )	300
– Pago proveedores	–70
– Pago acreedores	–55
– Pago compras ( $t+1$ )	–250
– Pago g. personal	–420
– Pago servicios exteriores	–120
– Gastos diversos	–120
– Pago préstamo	–0,18
– Pago dividendos	–20
– Pago impuestos	–14
+ Saldo inicial año ( $t+1$ )	5
<b>= Saldo final año (<math>t+1</math>)</b>	<b>1</b>

Nota: Ved el presupuesto tesorería detallado por meses de la página siguiente.

Este presupuesto detallado por meses nos muestra no sólo cuál va a ser el saldo final de tesorería que figurará en el balance de situación, a 31 de diciembre del año  $t+1$ , sino que nos muestra también cuáles van a ser los déficit o excesos de disponible que va a haber a lo largo del ejercicio  $t+1$ .

Esta cuenta de tesorería se ha confeccionado siguiendo un criterio de caja, es decir, atendiendo a la corriente de cobros y pagos del periodo. A continuación, se confecciona la cuenta de pérdidas y ganancias provisional que, siguiendo los principios contables estudiados, se elabora bajo el principio del devengo, o sea, atendiendo al flujo real de bienes y servicios.

## Presupuesto tesorería detallado por meses (en millones de euros)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>A. Saldo inicial</b>	5											
+ Cobros clientes <i>t</i>	100	100	100									
+ Cobros clientes <i>t+1</i>				105	105	105	105	105	105	105	105	105
<b>B. Total cobros</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>
- Pagos proveedores <i>t</i>	-40	-30										
- Pagos acreedores <i>t</i>					-55							
- Pagos compras <i>t+1</i>			-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
- Pagos personal	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
- Pagos gtos. de estructura	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
- Pagos servicios ext.											-120	0
- Pago de dividendos												-20
- Pago cuota préstamo	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015	-0,015
- Pago Hacienda							-14					
<b>C. Total pagos</b>	<b>-100</b>	<b>-90</b>	<b>-85</b>	<b>-85</b>	<b>-140</b>	<b>-85</b>	<b>-99</b>	<b>-85</b>	<b>-85</b>	<b>-85</b>	<b>-205</b>	<b>-105</b>
<b>Saldo final tesorería A+B+C</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>-35</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-100</b>	<b>0</b>
<b>Saldo final acumulado tesorería</b>	<b>5</b>	<b>15<sup>1</sup></b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>81</b>	<b>101</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>1</sup> Saldo final acumulado de tesorería del mes de febrero = Saldo final de tesorería del mes de febrero + saldo final acumulado de tesorería del mes de enero = 10 + 5 = 15.

**b) Cuenta de pérdidas y ganancias previsional (en euros)**

Ventas	1.260.000.000
– Compras	–300.000.000
+ Variación de exist. MP (final – inicial) (29,5 mill. – 20 mill.)	9.500.000
+ Variación de exist. PT (final – inicial) (78 mill. – 60 mill.)	18.000.000
– Gastos personal producción	–230.000.000
– Trabajos, suministros y servicios exteriores	–120.000.000
– Gastos diversos de producción	–70.000.000
– Amortiz. Inmovilizado prod.: el 80% del 10% de 2.000 mill.	–160.000.000
<b>= Margen bruto previsto</b>	<b>407.500.000</b>
– Gastos de personal comercial	–120.000.000
– Gastos de personal de administración	–70.000.000
– Gastos diversos de comercial	–20.000.000
– Gastos diversos de administración	–30.000.000
– Amortiz. inmovilizado cial.: el 10% del 10% de 2.000 mill.	–20.000.000
– Amortiz. inmovilizado adm.: el 10% del 10% de 2.000 mill.	–20.000.000
<b>= Resultado previsto antes de intereses e impuestos</b>	<b>127.500.000</b>
– Gastos financieros 6 millones × 12	–72.000.000
<b>= Resultado previsto antes de impuestos</b>	<b>55.500.000</b>
– Impuesto de sociedades (30%)	–16.650.000
<b>= Resultado neto previsional</b>	<b>38.850.000</b>

Esta cuenta de pérdidas y ganancias nos ofrece cuál va a ser el beneficio que lucirá en el balance de situación al final del año  $t+1$ .

**c) Balance de situación previsional**

A partir de los documentos anteriores, y teniendo en cuenta las deudas y obligaciones que se derivan de la situación planteada, obtenemos finalmente un balance de situación previsional del ejercicio  $t+1$  (en miles de euros).

Activo	u	Variaciones	u
Inmovilizado materia	2.000	0	2.000
Amortización acumulada	–400	–200 <sup>1</sup>	–600
Materia prima	20	–20+29,5 <sup>2</sup>	29,5
Productos acabados	60	–60+78 <sup>2</sup>	78
Clientes	300	–300+105+105+105 <sup>3</sup>	315
Tesorería	5	Presup. tesorería	1 <sup>4</sup>
Total	1.985		1.823,5

<sup>1</sup> Amortizamos el 10% del valor del inmovilizado.

<sup>2</sup> Registramos el valor de la mercancía final en el almacén, dando de baja la que figura en el balance inicial.

<sup>3</sup> Cobramos los clientes del ejercicio anterior, y nos quedan pendiente de cobrar las ventas de octubre, noviembre y diciembre de 105 u cada mes.

<sup>4</sup> El saldo de tesorería se corresponde con el saldo final previsto del presupuesto de tesorería.

Patrimonio neto + pasivo	u	Variaciones	u
Capital	1.146		1.146
Reservas			20
Pérdidas y ganancias	40	20 <sup>1</sup>	38,85 <sup>2</sup>
		Cuenta pérdidas y ganancias previsional	
Préstamos a largo plazo	660	–108 <sup>3</sup>	552
Proveedores	70	–70+50 <sup>4</sup>	50
Acreeedores	55	–55 <sup>4</sup>	0
Hacienda pública acreedora	14		16,65 <sup>5</sup>
Total	1.985		1.823,5

<sup>1</sup> Reservas.

<sup>2</sup> Resultado después de impuestos de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

<sup>3</sup> Resultado de restar al saldo inicial 660, la amortización mensual del préstamo 108 (12 meses × 9.000 € = 108.000 €).

<sup>4</sup> Pagamos a los proveedores y acreedores del ejercicio anterior y nos queda pendiente de pagar a proveedores las compras de noviembre y diciembre de 25 u. m. cada mes. No tendremos deudas pendientes con acreedores.

<sup>5</sup> Impuesto sobre sociedades previsto en la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

### Solución del caso 2. Cálculo de las desviaciones en un presupuesto flexible (en miles de euros)

	Pres. aj.	Real	Desv.	Presup.	Desv.
	1	2	(1-2) F/D	3	(3-1)
<b>Unidades vendidas</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>
Ventas	13.500	13.275	225 D	15.000	1.500 D
Costes vbles. producción	-5.400	-5.175	225 F	-6.000	600 F
Costes vbles. comerciales	-1.350	-1.593	243 D	-1.500	150 F
<b>Margen contribución</b>	<b>6.750</b>	<b>6.507</b>	<b>243 D</b>	<b>7.500</b>	<b>750 D</b>
Costes fijos fábrica	-3.750	-3.765	15 D	-3.750	0
Costes fijos administración	-195	-193	2 F	-195	0
Rtado. antes impuestos	2.805	2.549	256 D	3.555	750 D
<b>Desviación en presupuesto ajustado</b>			<b>256 D</b>		
			<b>Desviación en volumen de actividad</b>	<b>750 D</b>	

### Solución del caso 3. Análisis de las desviaciones según se trabaje en un presupuesto rígido o flexible

Sist. presup.	Desviación	Signo
Rígido	Costes de producción	Favorable
Causas	No se conoce si el origen de esta desviación es el mayor o menor volumen de producción, el grado de aprovechamiento del coste fijo, o bien la eficiencia en el consumo de costes variables de producción, así que las causas pueden ser muchas, pudiendo esconder aspectos favorables y desfavorables producidos al mismo tiempo, como pudiera ser un menor volumen de producción compensado con una disminución del coste fijo real.	
Flexible	Costes variables de producción en presupuesto ajustado	Desfavorable
Causas	En este caso, la desviación puede estar motivada por una mala estimación inicial del presupuesto, por un encarecimiento del coste unitario de estos factores (suministro eléctrico, coste trabajo temporal, etc.) o bien una menor eficiencia en el consumo de recursos (absentismo del personal temporal, lentitud de la maquinaria de producción, etc.).	
Rígido	Costes de administración	Desfavorable
Causas	Los costes de administración son, en la mayoría de los casos, costes fijos. Bajo este supuesto, esta desviación informa de un déficit en la presupuestación de este tipo de costes, o bien de un exceso de gasto real, ya sea por incrementos de personal no previstos, etc.	
Flexible	Costes variables de producción en volumen de actividad	Favorable
Causas	Muestra los menores costes de producción variables reales por motivo de un menor nivel de actividad. El principal motivo de esta desviación es una menor producción respecto de los datos previstos.	
Rígido	Ventas	Favorable
Causas	Una desviación favorable en ventas puede estar motivada tanto por un mayor número de unidades vendidas como por un mayor precio de venta respecto a lo presupuestado. A su vez, puede ser que la desviación favorable encierre el resultado de una desviación en precios y una en cantidad, ambas compensadas.	
Flexible	Ventas en presupuesto ajustado	Favorable
Causas	En este caso, como los datos previstos y reales hacen referencia al mismo número de unidades, la desviación se produce por la aplicación de unos precios de venta superiores a los previstos.	
Flexible	Costes comerciales fijos en volumen de actividad	Desfavorable
Causas	Refleja costes comerciales que aumentan con motivo de una actividad real superior a la prevista. Puede ser el caso de comisiones a comerciales que, en términos absolutos, incrementan con motivo de un volumen de ventas superior al previsto.	



<b>Presupuesto de gastos de estructura</b>						
€	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Alquiler oficinas	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Rep. y conservación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Seguro	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Otros gtos. de explot.	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Sueldos y salarios	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Seguridad social	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Amortización	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Total gastos</b>	<b>73.700,00</b>	<b>73.700,00</b>	<b>73.700,00</b>	<b>73.700,00</b>	<b>73.700,00</b>	<b>73.700,00</b>

## b) Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada</b>							
€	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Pres. de ventas	320.000,00	480.000,00	640.000,00	800.000,00	960.000,00	1.120.000,00	4.320.000,00
Pres. gtos. ciales.	17.400,00	17.400,00	17.400,00	22.400,00	22.400,00	17.400,00	114.400,00
Pres. mat. pdcción.	471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00	548.800,00	3.507.000,00
Pres. mano de obra	19.500,00	19.500,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	19.500,00	119.400,00
Pres. gtos. ind. producción	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	28.600,00
<b>Margen bruto prev.</b>	<b>-193.466,67</b>	<b>-15.266,67</b>	<b>31.933,33</b>	<b>74.933,33</b>	<b>122.933,33</b>	<b>529.533,33</b>	<b>550.600,00</b>
Pres. gtos. estructura	73.700,00	73.700,00	73.700,00	73.700,00	73.700,00	73.700,00	442.200,00
<b>Resultado antes imp.</b>	<b>-267.166,67</b>	<b>-88.966,67</b>	<b>-41.766,67</b>	<b>1.233,33</b>	<b>49.233,33</b>	<b>455.833,33</b>	<b>108.400,00</b>

## c) Previsión de tesorería

<b>Previsión de tesorería</b>						
€	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>A. Saldo inicial bancos</b>	<b>50.000,00</b>					
Cobros N – 1	150.000,00	100.000,00				
Cobros N	160.000,00	336.000,00	528.000,00	688.000,00	848.000,00	1.008.000,00
<b>B. Total cobros</b>	<b>360.000,00</b>	<b>436.000,00</b>	<b>528.000,00</b>	<b>688.000,00</b>	<b>848.000,00</b>	<b>1.008.000,00</b>
Pagos gastos comerciales	13.800,00	17.400,00	17.400,00	22.400,00	22.400,00	17.400,00
Pagos materiales de producción	150.000,00	471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00
Pagos mano de obra	15.000,00	19.500,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	19.500,00
Pago costes indirectos de producción	8.900,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00
Pago gastos de estructura	54.800,00	68.600,00	68.600,00	68.600,00	68.600,00	68.600,00
<b>C. Total pagos</b>	<b>242.500,00</b>	<b>581.650,00</b>	<b>564.250,00</b>	<b>681.250,00</b>	<b>793.250,00</b>	<b>899.450,00</b>
<b>Saldo final</b>	<b>117.500,00</b>	<b>-145.650,00</b>	<b>-36.250,00</b>	<b>6.750,00</b>	<b>54.750,00</b>	<b>108.550,00</b>
<b>Saldo final acumulado</b>	<b>117.500,00</b>	<b>-28.150,00</b>	<b>-64.400,00</b>	<b>-57.650,00</b>	<b>-2.900,00</b>	<b>105.650,00</b>

## d) Balance previsional

Activo		Patrimonio neto + Pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>65.000,00</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>428.400,00</b>
Inmovilizado material	120.000,00	Fondos propios	234.000,00
Amortizaciones inmovilizado material	-55.000,00	Resultado ejercicio	194.400,00
<b>Activo corriente</b>	<b>1.010.750,00</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>50.000,00</b>
Existencias producto acabado	153.100,00	Deudas a largo plazo	50.000,00
Deudores comerciales	752.000,00		
Efectivos y otros equivalentes	105.650,00	<b>Pasivo corriente</b>	<b>597.350,00</b>
		Proveedores	548.800,00
		Otros acreedores	48.550,00
<b>Total activo</b>	<b>1.075.750,00</b>	<b>Total P. neto y pasivo</b>	<b>1.075.750,00</b>

## Solución al caso global 2. Confección de presupuestos financieros

## 1) Presupuestos operativos

Presupuesto ventas							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Enero
Unidades elevador tijera	4.200	3.600	4.000	3.500	4.600	4.600	5.000
€/unidad elevador tijera	36	36	36	36	36	36	36
<b>T. ventas elevador tijera</b>	<b>151.200</b>	<b>129.600</b>	<b>144.000</b>	<b>126.000</b>	<b>165.600</b>	<b>165.600</b>	<b>180.000</b>
Unidades elevador brazo	4.000	3.500	3.000	2.500	4.500	4.500	3.000
€/unidad elevador brazo	42	42	42	42	42	42	42
<b>T. ventas elevador brazo</b>	<b>168.000</b>	<b>147.000</b>	<b>126.000</b>	<b>105.000</b>	<b>189.000</b>	<b>189.000</b>	<b>126.000</b>
<b>Total ventas</b>	<b>319.200</b>	<b>276.600</b>	<b>270.000</b>	<b>231.000</b>	<b>354.600</b>	<b>354.600</b>	<b>306.000</b>

Presupuesto gastos comerciales						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Sueldos y salarios	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Seguridad social	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550
Estructura	500	500	500	500	500	500
<b>Total gastos</b>	<b>10.550</b>	<b>10.550</b>	<b>10.550</b>	<b>10.550</b>	<b>10.550</b>	<b>10.550</b>

Presupuesto producción						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidades venta elevador tijera	4.200	3.600	4.000	3.500	4.600	4.600
Stock inicial elevador tijera	3.350	3.960	4.400	3.850	5.060	5.060
Stock final elevador tijera	3.960	4.400	3.850	5.060	5.060	5.500
<b>Unidades/compra elevador tijera</b>	<b>4.810</b>	<b>4.040</b>	<b>3.450</b>	<b>4.710</b>	<b>4.600</b>	<b>5.040</b>
Unidades venta elevador brazo	4.000	3.500	3.000	2.500	4.500	4.500
Stock inicial elevador brazo	3.400	4.025	3.450	2.875	5.175	5.175
Stock final elevador brazo	4.025	3.450	2.875	5.175	5.175	3.450
<b>Unidades/compra elevador brazo</b>	<b>4.625</b>	<b>2.925</b>	<b>2.425</b>	<b>4.800</b>	<b>4.500</b>	<b>2.775</b>

<b>Presupuesto materiales de producción</b>						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidades/compra elevador tijera	4.810	4.040	3.450	4.710	4.600	5.040
€/unidad elevador tijera	15	15	15	15	15	15
<b>Total compras elevador tijera</b>	<b>72.150</b>	<b>60.600</b>	<b>51.750</b>	<b>70.650</b>	<b>69.000</b>	<b>75.600</b>
Unidades/compra elevador brazo	4.625	2.925	2.425	4.800	4.500	2.775
€/unidad elevador brazo	18	18	18	18	18	18
<b>Total compras elevador brazo</b>	<b>83.250</b>	<b>52.650</b>	<b>43.650</b>	<b>86.400</b>	<b>81.000</b>	<b>49.950</b>
<b>Total compras</b>	<b>155.400</b>	<b>113.250</b>	<b>95.400</b>	<b>157.050</b>	<b>150.000</b>	<b>125.550</b>

<b>Presupuesto mano de obra</b>						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Sueldos y salarios	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Seguridad social	415	415	415	415	415	415
<b>Total gastos</b>	<b>2.065</b>	<b>2.065</b>	<b>2.065</b>	<b>2.065</b>	<b>2.065</b>	<b>2.065</b>

<b>Presupuesto costes indirectos de producción</b>						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Alquiler nave	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Seguros	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167	1.167
Mantenimiento	500	500	500	500	500	500
<b>Total gastos</b>	<b>3.667</b>	<b>3.667</b>	<b>3.667</b>	<b>3.667</b>	<b>3.667</b>	<b>3.667</b>

<b>Presupuesto gastos de estructura</b>							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Enero
Alquiler	500	500	500	500	500	500	500
Conservación	300	300	300	300	300	300	300
Seguros	200	200	200	200	200	200	200
Gastos varios	400	400	400	400	400	400	400
Sueldos y salarios	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
<b>Seguridad social</b>	<b>1.400</b>						
Amortizaciones	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025
<b>Total gastos</b>	<b>7.025</b>						

## 2) Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestado</b>							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Enero
Presup. ventas	319.200	276.600	270.000	231.000	354.600	354.600	1.806.000
Presup. gastos comerc.	10.550	10.550	10.550	10.550	10.550	10.550	63.300
Presup. materiales producción	155.400	113.250	95.400	157.050	150.000	125.550	796.650
Presup mano de obra	2.065	2.065	2.065	2.065	2.065	2.065	12.390
Presup. gastos. ind. producción	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	22.002
<b>Margen bruto</b>	<b>147.518</b>	<b>147.068</b>	<b>158.318</b>	<b>57.668</b>	<b>188.318</b>	<b>212.768</b>	<b>911.658</b>
Presup. gastos. estructura	7.025	7.025	7.025	7.025	7.025	7.025	42.150
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>140.493</b>	<b>140.043</b>	<b>151.293</b>	<b>50.643</b>	<b>181.293</b>	<b>205.743</b>	<b>869.508</b>

## 3) Previsión de tesorería

Previsión de tesorería						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo inicial bancos y caja	75.000					
Cobros años anterior	95.500					
Cobro ventas año		319.200	276.600	270.000	231.000	354.600
<b>Total cobros</b>	<b>170.500</b>	<b>319.200</b>	<b>276.600</b>	<b>270.000</b>	<b>231.000</b>	<b>354.600</b>
SS dpto. ventas año anterior	1.850					
Pago gastos comerc.	7.000	10.550	10.550	10.550	10.550	10.550
Proveedores año anterior	45.000			5000		
Pago materiales producción		155.400	113.250	95.400	157.050	150.000
SS dpto. producción año anterior	500					
Pago mano de obra	1.650	2.065	2.065	2.065	2.065	2.065
Pago c.i. producción	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667
SS dpto. estructura año anterior	1.550					
Pago resto otros acreedores			31.600			
Pago gastos estructura	4.600	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Total pagos</b>	<b>65.817</b>	<b>177.682</b>	<b>167.132</b>	<b>122.682</b>	<b>179.332</b>	<b>172.282</b>
<b>Saldo final</b>	<b>104.683</b>	<b>141.518</b>	<b>109.468</b>	<b>147.318</b>	<b>51.668</b>	<b>182.318</b>
<b>Saldo final acumulado</b>	<b>104.683</b>	<b>246.201</b>	<b>355.669</b>	<b>502.987</b>	<b>554.655</b>	<b>736.973</b>

Nota: ¡En el presupuesto de tesorería no se tiene que poner el valor de las amortizaciones!

### Solución al caso 3. Obtención de desviaciones mediante un presupuesto flexible

	Desviación presupuesto ajustado			Desviación volumen de ventas	
	Presup.	Real	Desv.	Presup.	Desv.
Unidades vendidas	55.000	55.000	0	60.000	5.000
Precio €/unidad	3.500	3.400	100	3.500	0
Ventas	192.500.000	187.000.000	5.500.000	210.000.000	17.500.000
Costes vbles. producción	38.500.000	19.250.000	19.250.000 F	42.000.000	3.500.000 F
Costes vbles. comerciales	44.000.000	5.500.000	38.500.000	48.000.000	4.000.000 D
<b>Margen de contribución</b>	<b>110.000.000</b>	<b>162.250.000</b>	<b>52.250.000 F</b>	<b>120.000.000</b>	<b>10.000.000</b>
Costes fijos de producción	40.000	55.000	15.000 D	40.000	
Costes fijos de administración	80.000	65.000	15.000 F	80.000	0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>109.880.000</b>	<b>162.130.000</b>	<b>52.250.000 F</b>	<b>-</b>	<b>10.000.000</b>
	Desviación en presupuesto ajustado		52.250.000	Desviación en volumen de ventas	10.000.000
	Desviación total sobre presupuesto				42.250.000



<b>Presupuesto gastadas de estructura</b>						
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Alquiler oficinas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Conservación	500	500	500	500	500	500
Seguros	500	500	500	500	500	500
Gastos varios	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Sueldos y salarios	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Seguridad social	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960	3.960
Intereses préstamo	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208
Intereses amortiz. anticipada						2.900
Amortizaciones	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Total gastos</b>	<b>24.168</b>	<b>24.168</b>	<b>24.168</b>	<b>24.168</b>	<b>24.168</b>	<b>27.068</b>

## 2) Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestada

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias presupuestado</b>							
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Enero</b>
Presup. ventas	512.000	660.000	660.000	836.000	860.000	900.000	4.428.000
Presup. gastos comerc.	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200	-11.200	-67.200
Presup. materiales producción	-403.000	-521.250	-521.250	-656.500	-675.000	-706.250	-3.483.250
Presup. mano de obra	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120	-30.720
Presup. gastos. ind. producción	-6.750	-6.750	-6.750	-6.750	-6.750	-6.750	-40.500
<b>Margen sucio</b>	<b>85.930</b>	<b>115.680</b>	<b>115.680</b>	<b>156.430</b>	<b>161.930</b>	<b>170.680</b>	<b>806.330</b>
Presup. gastos estructura	-24.168	-24.168	-24.168	-24.168	-24.168	-27.068	-147.910
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>61.762</b>	<b>91.512</b>	<b>91.512</b>	<b>132.262</b>	<b>137.762</b>	<b>143.612</b>	<b>658.420</b>

## **Bibliografía**

**Amat, J.; Soldevila, P.** (2001). *Control presupuestario*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

**Kaplan, R.; Norton, D.** (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

**Nicolas, P.** (1999). *Elaboración y control de presupuestos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

## **Anexos**

<b>Anexo 1. Tablex .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 2. KBM Import, S.A. ....</b>	<b>94</b>

## Anexo 1. Tablex

### 1) Enunciado

#### Información necesaria para la confección del presupuesto de tesorería

##### Presupuesto de ventas

Nota general: todos los gastos se incrementan con el IPC previsto el mes de enero del ejercicio N+1.

1. La empresa es un almacén de distribución de tableros de madera (compra los tableros al productor y los distribuye a los mayoristas). La empresa, una vez recepciona el producto comprado en un aserradero, lo corta y agrupa para su posterior distribución. Cada tablero se divide en 4 partes. Un tablero de entrada proporciona 4 tableros de salida. El producto se solicita al aserradero con un mes de antelación a nuestras necesidades de producción, evitando tener *stock* de MP en nuestras instalaciones.

2. Según el departamento de ventas la necesidades de producto para cubrir la demanda de nuestros clientes durante los próximos 8 meses, estiman que serán las siguientes:

	Año N				Año N + 1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidades previstas producto	50.000,00	25.000,00	16.000,00	10.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00

3. El departamento de ventas nos comunica que los precios para este periodo, serán los siguientes:

Producto 1	4,00 €
------------	--------

4. Los plazos de cobro se estiman, teniendo en cuenta que:

Producto 1	30 días
------------	---------

5. Nos informan también, que para el año N+1 estos se van a incrementar de acuerdo con el IPC correspondiente:

IPC previsto	2,50%
--------------	-------

##### Presupuesto de gastos comerciales

1. El departamento de ventas de nuestra empresa está compuesto por 4 personas distribuidas según la siguiente estructura:

Un jefe de ventas	60.000,00 € anuales	
2 comerciales fijos	42.000,00 € anuales cada uno	
1 comercial por campaña	2.500,00 € mensuales	(sólo se contrata cuando se realiza una campaña)

2. Durante el período que estamos presupuestando, se realizarán dos campañas:

Producto 1	durante los meses de noviembre y diciembre, febrero y marzo
------------	---

3. El departamento de ventas está situado en la capital para poder llegar mejor a los clientes actuales y potenciales, en un local alquilado y que comparte con el departamento de administración de la empresa:

Precio alquiler local	2.200,00 € mensuales
El departamento comercial usa el	30,00% de las instalaciones
Se les atribuyen como gastos	1.800,00 € mensuales en concepto de material de oficina, teléfono, electricidad, ...

4. Estos gastos se liquidan puntualmente a final de mes.

### Presupuesto de producción

Una vez determinadas las unidades que se estima que se van a vender, el departamento de producción realiza las siguientes estimaciones:

1. Partimos con un *stock* inicial de producto acabado de 2.000,00 unidades.
2. Se estima que para poder cubrir la demanda, debemos tener un *stock* de seguridad mínimo de producto acabado.

Stock de seguridad necesario	20,00% de las ventas previstas del mes siguiente para el producto
------------------------------	---

3. Capacidad de producción de nuestra empresa:

Producto 1	100.000 unidades mensuales
------------	----------------------------

4. El precio de compra de nuestro proveedor, varía según el volumen de pedido que realicemos, según el siguiente criterio:

Proporción a tener en cuenta	4 tableros de PA salen por cada tablero de MP
Menos de 9.000	9,00 €
Más de 9.000	6,00 €

5. Nuestro proveedor habitual nos da un crédito en el pago de 60 días a fecha de entrada del producto en nuestras instalaciones.

### Presupuesto de mano de obra

1. El departamento de producción está estructurado de la siguiente forma:

Un jefe de entrada de producto	30.000,00 € anuales
Un ayudante de entrada de producto	18.000,00 € anuales
Un jefe de distribución interna	32.000,00 € anuales
Tres ayudantes de distribución interna y corte	20.000,00 € anuales
Un jefe de salida de producto	30.000,00 € anuales
Dos ayudantes de salida de producto	18.000,00 € anuales

2. En los meses en que hay poca entrada de material (menos de 9.000 unidades), los tres ayudantes de distribución interna se dedican a tareas de mantenimiento de la nave.

### Presupuesto de costes indirectos de producción

1. Como costes indirectos a la actividad de la empresa, tenemos los siguientes.

Mantenimiento	lo realizan los ayudantes de distribución interna cuando la entrada de material lo permite	
Director de la empresa	72.000,00 € anuales	(debemos tener en cuenta que solo dedica el 25,00% de su tiempo a producción)
Seguro de la nave	2.700,00 € anuales, que se paga cada mes de enero	
Se paga un alquiler mensual de	10.000,00 € al mes por la nave	

### Presupuesto de gastos de estructura

1. El director de la empresa: 75,00% de su tiempo.

2. Se paga un alquiler mensual de 2.200,00 € mensuales de un local que comparten administración y venta.

3. El personal de administración se distribuye según la siguiente estructura.

Un jefe de administración	42.000,00 € anuales
Un administrativo	20.000,00 € anuales

4. Se les atribuyen como gastos 3.000,00 € mensuales en concepto de material de oficina, teléfono, electricidad, ...

5. Se prevé una dotación por amortización de 30.000,00 € anuales.

6. Otros gastos: 1.500,00 € mensuales.

7. Se pagan unos gastos financieros de 16.800,00 € anuales, correspondientes a un préstamo para los coches de los comerciales.

El capital y los gastos financieros siguen la siguiente distribución:

	Año N				Año N + 1			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Capital	1.086,77	1.093,11	1.099,49	1.105,90	1.112,36	1.118,84	1.125,37	1.131,94
Intereses	313,23	306,89	300,51	294,10	287,64	281,16	274,63	268,06
Total	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00

### Impuesto de sociedades

Beneficio acumulado hasta el mes de agosto	50.000,00 €
Tipo impositivo del impuesto de sociedades	30,00%, el cual se deberá liquidar durante el mes de julio del año N+1

### Presupuesto de tesorería

1. Saldo inicial cuentas bancarias: 59.000,00 €.

2. Tenemos unos clientes pendientes de cobro por valor de 115.900,00 €.

3. Tenemos una deuda con proveedores de 83.000,00 € de los cuales:

53.000,00 €	Septiembre
30.000,00 €	Octubre

4. Debemos tener en cuenta que los gastos de personal incluyen el coste de la seguridad social que se pagan por meses vencidos.

El importe de la seguridad social 30,00% del coste total consignado por trabajador.

5. Tenemos un saldo pendiente con la seguridad social de: 16.000,00 € a liquidar en septiembre.

### Presupuesto de inversión

1. La empresa tiene en mente adquirir una maquinaria sofisticada que supondría la automatización del corte y la distribución interna.

Ello supondría suprimir los siguientes puestos de trabajo.

- 2 ayudantes de distribución interna
- 1 ayudante de salida del producto

El coste de la nueva máquina es de 180.000,00 € y se estima una vida útil de 20 años.

En el caso de adquirir la maquinaria, el proveedor de inmovilizado nos la instalaría en un período de dos meses previo ingreso del 20% del valor total de la máquina por anticipado y el resto a 30, 60 y 90 días en partes iguales.

Una vez tengamos en marcha la máquina podremos prescindir de los puestos de trabajo enumerados anteriormente.

### Balance previsional

1. Nuestra empresa, a 31 de agosto del año N tiene el siguiente balance:

Activo		Patrimonio neto + pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>90.000,00 €</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>119.900,00 €</b>
Inmovilizado material	150.000,00 €	Fondos propios	69.900,00 €
Amortizaciones inmovilizado material	-60.000,00 €	Resultado ejercicio	50.000,00 €
<b>Activo corriente</b>	<b>182.900,00 €</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>54.000,00 €</b>
Existencias producto acabado	8.000,00 €	Deudas a largo plazo	54.000,00 €
Deudores comerciales	115.900,00 €		
Efectivos y otros líquidos equivalentes	59.000 €	<b>Pasivo corriente</b>	<b>99.000,00 €</b>
		Proveedores	83.000,00 €
		Otros acreedores	16.000,00 €
<b>Total activo</b>	<b>272.900,00 €</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>272.900,00 €</b>

2. La empresa decide realizar la inversión, que financiará con un préstamo bancario de 15 años, con un año de carencia total, equivalente al 100% del valor de la maquinaria.

Dicho préstamo nos lo conceden el mes de diciembre del año N con un tipo de interés fijo del 5,00%.

Importe del préstamo	180.000,00 €
Intereses	9.000,00 € anuales de intereses

## 2) Presupuestos

Presupuesto de ventas								
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Tableros</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>64.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>82.000,00</b>	<b>164.000,00</b>	<b>164.000,00</b>	<b>164.000,00</b>
Unidades	50.000,00	25.000,00	16.000,00	10.000,00	20.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Precio	4,00	4,00	4,00	4,00	4,10	4,10	4,10	4,10
<b>Total</b>	<b>200.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>64.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>82.000,00</b>	<b>164.000,00</b>	<b>164.000,00</b>	<b>164.000,00</b>

Presupuesto de gastos comerciales								
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Personal fijo	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.300,00	12.300,00	12.300,00	12.300,00
Variables			2.500,00	2.500,00		2.562,50	2.562,50	
Alquiler local	660,00	660,00	660,00	660,00	676,50	676,50	676,50	676,50
Otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.845,00	1.845,00	1.845,00	1.845,00
<b>Total</b>	<b>14.460,00</b>	<b>14.460,00</b>	<b>16.960,00</b>	<b>16.960,00</b>	<b>14.821,50</b>	<b>17.384,00</b>	<b>17.384,00</b>	<b>14.821,50</b>



## 3) Pérdidas y ganancias presupuestadas

Cuenta de explotación presupuestada											
	Hasta Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril		
+		200.000,00 €	100.000,00 €	64.000,00 €	40.000,00 €	82.000,00 €	164.000,00 €	164.000,00 €	164.000,00 €		
-		14.460,00 €	14.460,00 €	16.960,00 €	16.960,00 €	14.821,50 €	17.384,00 €	17.384,00 €	14.821,50 €		
-		79.500,00 €	52.200,00 €	33.300,00 €	27.000,00 €	54.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	72.000,00 €		
-		17.166,67 €	12.166,67 €	12.166,67 €	12.166,67 €	12.470,83 €	17.595,83 €	17.595,83 €	12.470,83 €		
-		11.725,00 €	16.725,00 €	16.725,00 €	16.725,00 €	17.137,50 €	12.012,50 €	12.012,50 €	17.012,50 €		
=		<b>77.148,33 €</b>	<b>4.448,33 €</b>	<b>-15.151,67 €</b>	<b>-32.851,67 €</b>	<b>-16.429,83 €</b>	<b>57.007,67 €</b>	<b>57.007,67 €</b>	<b>47.695,17 €</b>		
-		18.519,89 €	18.513,55 €	18.507,18 €	18.500,76 €	18.886,98 €	18.880,49 €	18.873,96 €	18.867,40 €		
=	<b>50.000,00 €</b>	<b>58.628,44 €</b>	<b>-14.065,22 €</b>	<b>-33.658,84 €</b>	<b>-51.352,43 €</b>	<b>-35.316,81 €</b>	<b>38.127,18 €</b>	<b>38.133,70 €</b>	<b>28.827,77 €</b>		
					9.551,95 €						
-					2.865,59 €						
=					<b>6.686,37 €</b>						
<b>En el caso de realizar la inversión:</b>											
	(en el mes de octubre)										
	Beneficio antes de impuestos	58.628,44 €	-14.065,22 €	-33.658,84 €	-51.352,43 €	-35.316,81 €	38.127,18 €	38.133,70 €	28.827,77 €		
	Ahorro personal de distribución interna				3.333,33 €	3.416,67 €	3.416,67 €	3.416,67 €	3.416,67 €		
	Ahorro personal de salida del producto				1.500,00 €	1.537,50 €	1.537,50 €	1.537,50 €	1.537,50 €		
	Aumento dotación de amortización				750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €		
	<b>Nuevo beneficio antes de impuestos</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>-14.065,22 €</b>	<b>-33.658,84 €</b>	<b>-47.269,10 €</b>	<b>-31.112,64 €</b>	<b>42.331,34 €</b>	<b>42.337,87 €</b>	<b>33.031,94 €</b>		
	<b>Nuevo beneficio antes de impuestos acumulado</b>				<b>13.635,28 €</b>				<b>86.588,51 €</b>		
-	Impuesto de sociedades				4.090,59 €				25.976,55 €		
=	<b>Beneficio neto previsional</b>				<b>9.544,70 €</b>				<b>60.611,95 €</b>		

## 4) Presupuesto de tesorería

Presupuesto de tesorería											
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Saldo inicial bancos	59.000,00 €										
Clientes pendientes de cobro	115.900,00 €	200.000,00 €	100.000,00 €	64.000,00 €	40.000,00 €	82.000,00 €	164.000,00 €	164.000,00 €	164.000,00 €		
<b>Total cobros</b>	<b>174.900,00 €</b>	<b>200.000,00 €</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>64.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>82.000,00 €</b>	<b>164.000,00 €</b>	<b>164.000,00 €</b>	<b>164.000,00 €</b>		
Proveedores pendientes de pago	53.000,00 €	30.000,00 €	79.500,00 €	52.200,00 €	33.300,00 €	27.000,00 €	54.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	72.000,00 €	
Remuneración personal	40.333,33 €	40.333,33 €	42.833,33 €	42.833,33 €	41.341,67 €	43.904,17 €	43.904,17 €	41.216,67 €			
Alquiler local	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.255,00 €	2.255,00 €	2.255,00 €	2.255,00 €			
Alquiler nave	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.250,00 €	10.250,00 €	10.250,00 €	10.250,00 €			
Otros gastos	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	3.382,50 €	3.382,50 €	3.382,50 €	3.382,50 €			
Seguro					2.700,00 €						
Gastos de explotación	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.075,00 €	3.075,00 €	3.075,00 €	3.075,00 €			
Préstamo	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €			
<b>Total pagos</b>	<b>113.233,33 €</b>	<b>90.233,33 €</b>	<b>142.233,33 €</b>	<b>114.933,33 €</b>	<b>97.704,17 €</b>	<b>91.266,67 €</b>	<b>118.266,67 €</b>	<b>121.579,17 €</b>			
<b>Saldo final</b>	<b>61.666,67 €</b>	<b>109.766,67 €</b>	<b>-42.233,33 €</b>	<b>-50.933,33 €</b>	<b>-57.704,17 €</b>	<b>-9.266,67 €</b>	<b>45.733,33 €</b>	<b>42.420,83 €</b>			
<b>Saldo final acumulado</b>	<b>61.666,67 €</b>	<b>171.433,33 €</b>	<b>129.200,00 €</b>	<b>78.266,67 €</b>	<b>20.562,50 €</b>	<b>11.295,83 €</b>	<b>57.029,17 €</b>	<b>99.450,00 €</b>			

## 5) Presupuesto de inversión

Presupuesto de tesorería								
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo final	61.666,67	109.766,67	-42.233,33	-50.933,33	-57.704,17	-9.266,67	45.733,33	42.420,83
Saldo final acumulado	61.666,67	171.433,33	129.200,00	78.266,67	20.562,50	11.295,83	57.029,17	99.450,00
Presupuesto de inversión								
Si decidimos encargar la inversión en el mes de septiembre:								
Valor nueva maquinaria	180.000,00							
Paga y señal		36.000,00						
Una vez instalada la maquina				48.000,00	48.000,00	48.000,00		
Ahorro proporcionado				4.833,33	4.954,17	4.954,17	4.954,17	4.954,17
Nuevo cash flow	61.666,67	73.766,67	-42.233,33	-94.100,00	-100.750,00	-52.312,50	50.687,50	47.375,00
Cash flow Acumulado	61.666,67	135.433,33	93.200,00	-900,00	-101.650,00	-153.962,50	-103.275,00	-55.900,00
Si decidimos encargar la inversión en el mes de septiembre y solicitamos la fuente de financiación:								
Saldo final	61.666,67	109.766,67	-42.233,33	-50.933,33	-57.704,17	-9.266,67	45.733,33	42.420,83
Saldo final acumulado	61.666,67	171.433,33	129.200,00	78.266,67	20.562,50	11.295,83	57.029,17	99.450,00
Presupuesto de inversión con financiación								
Valor nueva maquinaria	180.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Paga y señal	0,00	36.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fuente de financiación	0,00	0,00	0,00	180.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Una vez instalada la maquina	0,00	0,00	0,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	0,00	0,00
Ahorro proporcionado	0,00	0,00	0,00	4.833,33	4.954,17	4.954,17	4.954,17	4.954,17
Nuevo cash flow	61.666,67	73.766,67	-42.233,33	85.900,00	-100.750,00	-52.312,50	50.687,50	47.375,00
Cash flow Acumulado	61.666,67	135.433,33	93.200,00	179.100,00	78.350,00	26.037,50	76.725,00	124.100,00

**6) Balance previsional**

<b>Balance previsional</b>						
<b>Balance previsional sin la adquisición de la maquinaria</b>						
<b>Activo</b>	<b>Septiembre año N</b>			<b>Variaciones</b>		<b>Abril año N + 1</b>
Activo no corriente	90.000,00					70.000,00
Inmovilizado material	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.000,00
Amortizaciones inmovilizado material	-60.000,00	-20.000,00	0,00	0,00	0,00	-80.000,00
Activo corriente	182.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	272.350,00
Existencias producto acabado	8.000,00	-8.000,00	8.900,00	0,00	0,00	8.900,00
Deudores comerciales	115.900,00	-115.900,00	164.000,00	0,00	0,00	164.000,00
Efectivos y otros líquidos equivalentes	59.000,00	-59.000,00	99.450,00	0,00	0,00	99.450,00
<b>Total activo</b>	<b>272.900,00</b>					<b>342.350,00</b>
<b>Patrimonio neto + pasivo</b>	<b>Septiembre año N</b>			<b>Variaciones</b>		<b>Abril año N + 1</b>
Patrimonio neto	119.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00	146.358,20
Fondos propios	69.900,00	6.686,37	0,00	0,00	0,00	76.586,37
Resultado ejercicio	50.000,00	-50.000,00	69.771,84	0,00	0,00	69.771,84
Pasivo no corriente	54.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.126,21
Deudas a largo plazo	54.000,00	-8.873,79	0,00	0,00	0,00	45.126,21
Pasivo corriente	99.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.865,59
Proveedores	83.000,00	-53.000,00	-30.000,00	60.000,00	72.000,00	132.000,00
Otros acreedores	16.000,00			2.865,59	0,00	18.865,59
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>272.900,00</b>					<b>342.350,00</b>

<b>Balance previsional</b>						
<b>Balance previsional adquiriendo maquinaria y financiando la inversión</b>						
<b>Activo</b>	<b>Septiembre año N</b>			<b>Variaciones</b>		<b>Abril año N + 1</b>
Activo no corriente	90.000,00					246.250,00
Inmovilizado material	150.000,00	180.000,00				330.000,00
Amortizaciones inmovilizado material	-60.000,00	-20.000,00	-3.750,00			-83.750,00
Activo corriente	182.900,00					297.000,00
Existencias producto acabado	8.000,00	-8.000,00	8.900,00			8.900,00
Deudores comerciales	115.900,00	-115.900,00	164.000,00			164.000,00
Efectivos y otros líquidos equivalentes	59.000,00	-59.000,00	124.100,00			124.100,00
<b>Total activo</b>	<b>272.900,00</b>					<b>543.250,00</b>
<b>Patrimonio neto + pasivo</b>	<b>Septiembre año N</b>			<b>Variaciones</b>		<b>Abril año N + 1</b>
Patrimonio neto	119.900,00					166.033,20
Fondos propios	69.900,00	9.544,70				79.444,70
Resultado ejercicio	50.000,00	-50.000,00	86.588,51			86.588,51
Pasivo no corriente	54.000,00					225.126,21
Deudas a largo plazo	54.000,00	-8.873,79	180.000,00			225.126,21
Pasivo corriente	99.000,00					152.090,59
Proveedores	83.000,00	-53.000,00	-30.000,00	60.000,00	72.000,00	132.000,00
Otros acreedores	16.000,00		4.090,59			20.090,59
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>272.900,00</b>					<b>543.250,00</b>

## Anexo 2. KBM Import, S. A.

### 1) Enunciado

#### Presupuesto maestro

La empresa KBM Import, S. A. se dedica a la importación de pantallas planas para ordenador que distribuye posteriormente a sus clientes.

Precio medio de venta	160
-----------------------	-----

#### 1. Presupuesto de ventas año N:

Enero	2.000,00
Febrero	3.000,00
Marzo	4.000,00
Abril	5.000,00
Mayo	6.000,00
Junio	7.000,00
Julio	5.000,00

#### 2. Balance de situación facilitado a 31/12/N – 1:

Activo		Patrimonio neto + pasivo	
<b>Activo no corriente</b>	<b>95.000,00 €</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>320.000,00 €</b>
Inmovilizado material	120.000,00 €	Fondos propios	234.000,00 €
Amortizaciones inmovilizado material	-25.000,00 €	Resultado ejercicio	86.000,00 €
<b>Activo corriente</b>	<b>450.000,00 €</b>	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>50.000,00 €</b>
Existencias producto acabado	150.000,00 €	Deudas a largo plazo	50.000,00 €
Deudores comerciales	250.000,00 €		
Efectivos y otros líquidos equivalentes	50.000 €	<b>Pasivo corriente</b>	<b>175.000,00 €</b>
		Proveedores	150.000,00 €
		Otros acreedores	25.000,00 €
<b>Total activo</b>	<b>545.000,00 €</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>545.000,00 €</b>

3. Saldo mínimo de tesorería: 50.000,00 €.

4. La empresa reparte dividendos por valor de 10.000,00 € mensualmente por diferido.

5. El *stock* de mercancías (por posibles problemas en el suministro) se pretende que sean igual al 105,00% del mes siguiente.

6. Las pantallas de se compran a un precio de 112,00 € y se pagan a 30 días.

7. El cobro de las ventas tienen la siguiente distribución:

50,00%	al contado ya que son comercios al pormenor	
30,00%	a 30 días	0,6
20,00%	a 60 días	0,4

## 8. Gastos de estructura mensuales

Alquiler almacén + oficinas	3.000,00 €
Reparación y conservación	1.000,00 €
Seguro	100,00 €
Otros gastos de explotación	2.000,00 €
Sueldos y salarios	50.000,00 €
Seguridad social	15.000,00 €
Amortización	5.000,00 €

9. El seguro se liquida íntegramente durante el mes de enero del año en curso.

10. En el mes de junio la empresa tiene previsto realizar una inversión de 150.000,00 € para renovar parte de la flota de vehículos encargados de la distribución.

11. El departamento de ventas está especialmente activo en las campañas de verano e invierno.

Estructura de gasto mensual del departamento	
Sueldos y salarios	12.000,00 €
Seguridad social	3.600,00 €
Comerciales puntuales	5.000,00 € durante los meses de abril y mayo se contratan 2 <i>free lance</i> a 2.500 cada uno
Estructura	1.800,00 €

12. La mano de obra utilizada para el proceso de entrada almacenamiento y distribución es la siguiente:

Sueldos y salarios	15.000,00 €
Seguridad social	4.500,00 €

Cuando la entrada de producto en el almacén es superior a 5.000 unidades, se contrata el servicio a una ETT, de la siguiente forma:

Cada trabajador por ETT	800,00 € mensuales
Se paga el mes que realizan el servicio	

## 13. Gastos indirectos de producción:

Alquiler nave	36.000,00 €	80% de la nave se destina íntegramente a actividades de producción
Seguro	5.000,00 €	anuales que se pagan en enero
Personal mantenimiento	1.500,00 €	
Seguridad social	450,00 €	
Se prevé un <i>stock</i> final de	153.100 €	

## 2) Presupuestos

Presupuesto de ventas							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Unidades	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	5.000,00
Precio	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Total ventas	320.000,00	480.000,00	640.000,00	800.000,00	960.000,00	1.120.000,00	800.000,00

Cobros de clientes									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Total ventas	320.000,00	480.000,00	640.000,00	800.000,00	960.000,00	1.120.000,00			
Al contado	160.000,00	240.000,00	320.000,00	400.000,00	480.000,00	560.000,00	0,00		
A 30 días	96.000,00	144.000,00	192.000,00	240.000,00	288.000,00	336.000,00	0,00		
A 60 días	64.000,00	96.000,00	128.000,00	160.000,00	192.000,00	224.000,00	0,00		
Ingresos	160.000,00	240.000,00	320.000,00	400.000,00	480.000,00	560.000,00			
		96.000,00	144.000,00	192.000,00	240.000,00	288.000,00	336.000,00		
			64.000,00	96.000,00	128.000,00	160.000,00	192.000,00	224.000,00	
Total cobros	160.000,00	336.000,00	528.000,00	688.000,00	848.000,00	1.008.000,00	528.000,00	224.000,00	0,00

Presupuesto de gastos comerciales									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Sueldos y salarios	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00		
Seguridad social	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00		
Comerciales puntuales				5.000,00	5.000,00				
Estructura	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00		
Total gastos	17.400,00	17.400,00	17.400,00	22.400,00	22.400,00	17.400,00	17.400,00		

Pagos de los gastos comerciales									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Al contado	13.800,00	13.800,00	13.800,00	18.800,00	18.800,00	13.800,00		0,00	
Mes vencido		3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	
Total pagos	13.800,00	17.400,00	17.400,00	22.400,00	22.400,00	17.400,00	3.600,00	3.600,00	

Presupuesto de producción (unidades físicas)									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Ventas	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00	5.000,00		
Existencias finales	3.150,00	4.200,00	5.250,00	6.300,00	7.350,00	5.250,00	500,00		
Existencias iniciales	937,50	3.150,00	4.200,00	5.250,00	6.300,00	7.350,00	5.250,00		
Compras	4.212,50	4.050,00	5.050,00	6.050,00	7.050,00	4.900,00	250,00		

Presupuesto de materiales de producción									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Unidades	4.212,50	4.050,00	5.050,00	6.050,00	7.050,00	4.900,00	250,00	0,00	0,00
Precio	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00	112,00		
Total compras	471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00	548.800,00	28.000,00		

<b>Pagos a proveedores</b>									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Total compras	471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00	548.800,00	28.000,00		
A 30 días		471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00	548.800,00		28.000,00

<b>Presupuesto de mano de obra</b>									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Unidades	4.212,50	4.050,00	5.050,00	6.050,00	7.050,00	4.900,00			
Sueldos y salarios	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00			
Seguridad social	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00		
Personal ETT			800,00	800,00	800,00				
Total mano de obra	19.500,00	19.500,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	19.500,00			

<b>Pagos mano de obra</b>									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Pagos al contado	15.000,00	15.000,00	15.800,00	15.800,00	15.800,00	15.000,00			
A 30 días		4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00		
Total pagos	15.000,00	19.500,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	19.500,00	4.500,00		

<b>Presupuesto de costes indirectos de producción</b>									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Alquiler almacén	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00		
Seguro	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67		
Personal mantenimiento	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00		
Seguridad social	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00		
Total gastos	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67		

<b>Pago de costes indirectos de producción</b>									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Pagos al contado	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00			
A 30 días		450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00		
Pago seguro nave	5.000,00								
Total pagos	8.900,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	450,00		

<b>Presupuesto de los gastos de estructura</b>								
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>
Alquiler oficinas	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	
Reparación y conservación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Seguro	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Otros gastos de explotación	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
Sueldos y salarios	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	
Seguridad social	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
Amortización	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
<b>Total gastos</b>	<b>73.700,00</b>							

<b>Pago de los gastos de estructura</b>								
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>
Pagos al contado	53.600,00	53.600,00	53.600,00	53.600,00	53.600,00	53.600,00		
A 30 días		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
Pago seguro de oficinas	1.200,00							
<b>Total pagos</b>	<b>54.800,00</b>	<b>68.600,00</b>	<b>68.600,00</b>	<b>68.600,00</b>	<b>68.600,00</b>	<b>68.600,00</b>	<b>15.000,00</b>	

### 3) Pérdidas y ganancias presupuestadas

<b>Cuenta de explotación presupuestada</b>							
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Total</b>
Ventas	320.000,00	480.000,00	640.000,00	800.000,00	960.000,00	1.120.000,00	<b>4.320.000,00</b>
Gastos comerciales	17.400,00	17.400,00	17.400,00	22.400,00	22.400,00	17.400,00	<b>114.400,00</b>
Materiales de producción	471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00	548.800,00	<b>3.507.000,00</b>
Mano de obra	19.500,00	19.500,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	19.500,00	<b>119.400,00</b>
Costes indirectos de producción	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	4.766,67	<b>28.600,00</b>
<b>Margen bruto previsto</b>	<b>-193.466,67</b>	<b>-15.266,67</b>	<b>31.933,33</b>	<b>74.933,33</b>	<b>122.933,33</b>	<b>529.533,33</b>	<b>550.600,00</b>
Costes de estructura	73.700,00	73.700,00	73.700,00	73.700,00	73.700,00	73.700,00	<b>442.200,00</b>
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>-267.166,67</b>	<b>-88.966,67</b>	<b>-41.766,67</b>	<b>1.233,33</b>	<b>49.233,33</b>	<b>455.833,33</b>	<b>108.400,00</b>

**4) Previsión de tesorería**

Previsión de tesorería								
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio		
Saldo inicial bancos	50.000,00							
Cientes pendientes balance	150.000,00	100.000,00						
Cientes pendientes presupuesto	160.000,00	336.000,00	528.000,00	688.000,00	848.000,00	1.008.000,00	528.000,00	224.000,00
<b>Total cobros</b>	<b>360.000,00</b>	<b>436.000,00</b>	<b>528.000,00</b>	<b>688.000,00</b>	<b>848.000,00</b>	<b>1.008.000,00</b>		
Proveedores pendientes balance	150.000,00							
Proveedores pendientes presupuesto	0,00	471.800,00	453.600,00	565.600,00	677.600,00	789.600,00	548.800,00	
Gastos comerciales	13.800,00	17.400,00	17.400,00	22.400,00	22.400,00	17.400,00		
Mano de obra	15.000,00	19.500,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	19.500,00		
Costes indirectos de producción	8.900,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00		
Gastos de estructura	54.800,00	68.600,00	68.600,00	68.600,00	68.600,00	68.600,00		
<b>Total pagos</b>	<b>242.500,00</b>	<b>581.650,00</b>	<b>564.250,00</b>	<b>681.250,00</b>	<b>793.250,00</b>	<b>899.450,00</b>		
<b>Saldo final</b>	<b>117.500,00</b>	<b>-145.650,00</b>	<b>-36.250,00</b>	<b>6.750,00</b>	<b>54.750,00</b>	<b>108.550,00</b>		
<b>Saldo final acumulado</b>	<b>117.500,00</b>	<b>-28.150,00</b>	<b>-64.400,00</b>	<b>-57.650,00</b>	<b>-2.900,00</b>	<b>105.650,00</b>		

**5) Balance previsional**

Balance previsional. A junio									
Activo	Saldo inicial			Saldo final	Patrimonio neto + pasivo	Saldo inicial			Saldo final
<b>Activo no corriente</b>	<b>95.000,00 €</b>			65.000,00 €	<b>Patrimonio neto</b>	<b>320.000,00 €</b>			428.400,00
Inmovilizado material	120.000,00 €			120.000,00 €	Fondos propios	234.000,00 €			234.000,00
Amortizaciones inmovilizado material	-25.000,00 €	-30.000,00 €		-55.000,00 €	Resultado ejercicio	86.000,00 €	108.400,00		194.400,00
<b>Activo corriente</b>	<b>450.000,00 €</b>			<b>1.010.750,00 €</b>					
					<b>Pasivo no corriente</b>	<b>50.000,00 €</b>			50.000,00
Existencias producto acabado	150.000,00 €	-150.000,00 €	153.100,00 €	153.100,00 €					
Deudores comerciales	250.000,00 €	-250.000,00 €	752.000,00 €	752.000,00 €	Deudas a largo plazo	50.000,00 €			50.000,00
Efectivos y otros líquidos equivalentes	50.000,00 €	-50.000,00 €	105.650,00 €	105.650,00 €					
					<b>Pasivo corriente</b>	<b>175.000,00 €</b>			597.350,00
					Proveedores	150.000,00 €	-150.000,00	548.800,00	548.800,00
					Otros acreedores	25.000,00 €	0,00	23.550,00	48.550,00
<b>Total activo</b>	<b>545.000,00 €</b>			<b>1.075.750,00 €</b>	<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>545.000,00 €</b>			<b>1.075.750,00</b>

