

EL ESTADO DE VARIACION DE TESORERÍA PREVISIONAL

Francisco M. SOMOHANO RODRIGUEZ
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Cantabria

RESUMEN: En el presente documento se recoge un ejemplo práctico de elaboración del Estado de Variación de Tesorería o Estado de cash-flow previsional. Para ello se hace un rápido repaso de la técnica presupuestaria a través de los distintos tipos y métodos de presupuestación para finalizar con el cálculo del EVT previsional por el método directo, a través del presupuesto de tesorería e indirecto mediante el cálculo del Estado de Origen y Aplicación de Fondos Previsional en un pequeño supuesto práctico.

ABSTRACT: This paper proposes an exercise of practical budgeting to determinate the Statement of Cash-Flows. We use the Cash Budget with the direct method. The indirect method starts with net incomes and reconciles to cash flows from operating activities.

PALABRAS CLAVE: Presupuesto, previsional, variación, flujos, origen y aplicación de fondos, tesorería, cash-flow.

1. INTRODUCCIÓN

Todos los días decidimos de manera habitual sobre múltiples aspectos de nuestra vida. Como consecuencia de estas decisiones realizamos determinadas acciones y excluimos otras dependiendo del objetivo perseguido. Es cierto que en su mayor parte no exigen una reflexión explícita y se llevan a cabo de una manera más o menos automática debido a la costumbre, lo que supone un ahorro de tiempo y energía. Ahora bien, cualquier decisión de cierta entidad exige un proceso reflexivo en el que se valoran las ventajas e inconvenientes de las distintas acciones (u omisión de las mismas) posibles para lograr un objetivo. La dificultad de esta decisión dependerá, entre otros aspectos, de la información de que disponga el decisor. Es difícil valorar cualquier opción si a penas se conoce sus consecuencias directas o indirectas.

En el ámbito de la empresa se toman decisiones diariamente, unas debido a que son frecuentes no exigen especiales medidas, otras sin embargo debido a su trascendencia para el futuro de la organización, su excepcionalidad, la falta de experiencia previa, la complejidad del entorno o su dinamismo hace que el proceso de

decidir gane en complejidad. Para evitar o eliminar en lo posible esta incertidumbre, y el riesgo que lleva asociado, la organización "consume" información. Esta información es suministrada por *el sistema de información* de la empresa que es el encargado de recoger los datos con los que generar la información necesaria para que las personas interesadas, que pueden pertenecer o no a la organización, tengan el conocimiento suficiente para tomar (o no tomar) una decisión. Cuanto mayor sea su importancia para el demandante (decisor) más estará dispuesto a pagar por ella (mejores sistemas de procesamiento de datos, personal especializado, etc.) siendo habitual su consideración como mercancía que tiene un coste, un precio de venta y a la que se le exige una rentabilidad.

La información, necesaria se puede encontrar en la propia organización o puede ser obtenida en el exterior. Salvo que se utilice información general, recurrir a fuentes externas, por ejemplo contratar una auditoría de calidad o un estudio de mercado, puede suponer un elevado coste que debe responder a las expectativas de una rentabilidad adecuada.

Asimismo los usuarios de la información (decisiones) pueden ser internos o externos. Los usuarios internos son los trabajadores y directivos que, dada su condición de usuarios internos pueden influir en la elaboración de dicha información. Dependiendo de cada usuario, se utilizará aquella información que necesite en su actividad, y la que utilice un operario de una máquina (controles de la maquinaria, cambio de piezas, limpieza, mantenimiento, etc.) será distinta a la utilizada por un directivo (rentabilidad de la sección, estadísticas de absentismo y averías, beneficio del periodo, consumos de materiales, etc.) que generalmente será más agregada cuanto más arriba se encuentren en la pirámide organizativa y únicamente se utilizará detallada original cuando sea imprescindible y no exista otra alternativa.

Los usuarios externos se caracterizan por no tomar parte en su elaboración pero pueden influir en las decisiones de la empresa ya que forman parte del escenario en el que realiza su actividad. Aunque son múltiples y sus intereses variados podemos referirnos a las Administraciones Públicas que requerirán información para el pago de impuestos y utilizarla de manera agregada en la Contabilidad Nacional; los accionistas que necesitan saber cómo se está gestionando su empresa, los proveedores para seguir manteniendo el crédito a la empresa, los clientes para garantizarse el suministro de los productos que nos compran, los sindicatos para informar a los trabajadores de la continuidad en la empresa, condiciones de trabajo, etc.; los bancos para decidir sobre la concesión de préstamos o líneas de crédito; los acreedores y en general cualquier persona que por un motivo u otro necesite información sobre la empresa.

Esta diversidad de usuarios y necesidades implica, entre otras cosas, la existencia de distintas contabilidades, una normalizada multiusuarios y multipropósito a la que llamamos Contabilidad Financiera cuyo producto final son las cuentas anuales (balance de situación, cuenta de resultados y memoria) que deben reflejar la imagen fiel de la empresa en el momento al que hacen referencia en función de unos principios contables, unas normas de valoración y legislación al respecto, y que está sujeta a

unas exigencias de auditoría, registro y publicidad; y otras, la contabilidad de gestión y la directiva, en sus distintas facetas, que no están normalizadas ya que la información la genera el propio sujeto de la organización que la utiliza o un tercero bajo sus exigencias. En este caso el demandante de información influye en la recogida de datos, su elaboración y su comunicación.

Hasta el momento hemos hablado de decisión y acción, pero no nos hemos referido a su motivación, y existe por lo menos una detrás de cualquiera de ellas. En toda organización, por su propia naturaleza, existen una serie de objetivos comunes al grupo y particulares a cada uno de los participantes. Si nos referimos a los comunes, los responsables de la organización definen el objetivo u objetivos y las estrategias para alcanzarlos (planifican), elaboran una política general a la que se supeditarán todas las actuaciones tanto de asignación de recursos como de control de ejecución de tareas o de cualquier otro tipo. Ahora bien, la planificación es inútil si no va acompañada de un control que refleje la situación de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y la bondad de las previsiones.

2. EL SISTEMA DE PRESUPUESTACIÓN

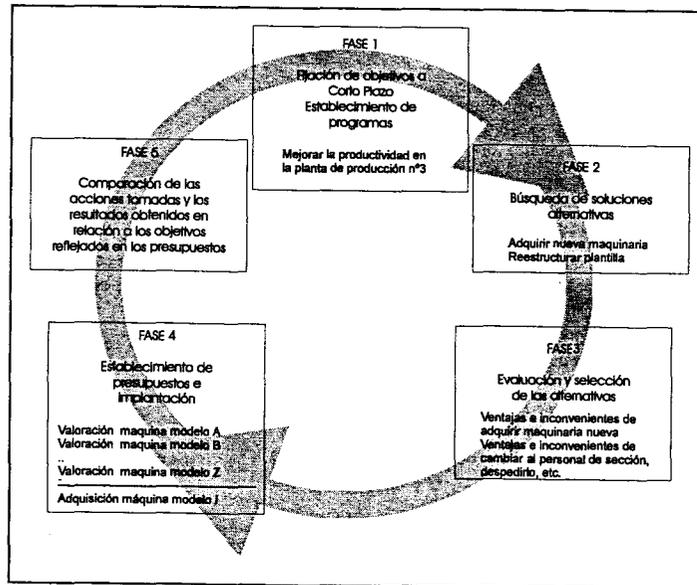
En el punto anterior hemos explicado brevemente en qué consiste la planificación. Existe otro concepto, el de presupuestación que no debe ser confundido con la planificación pese a que están íntimamente relacionados. Supongamos un objetivo como el de mejorar la productividad en una de las plantas que se puede lograr mediante la adquisición de una nueva máquina. Se establece un plan de compras en el que se observarán cuestiones como el tipo de maquinaria a comprar, si se vende alguna de las máquinas antiguas, su rendimiento su ubicación en las instalaciones, compatibilidad de repuestos con el resto de máquinas, plazo de compra, proveedores, ampliación o rectificación de la instalación eléctrica, etc. y una vez definido el plan se realizará un presupuesto valorando todos los ingresos y gastos de la operación. El presupuesto es previo a la decisión y sirve a para implementarla junto con el plan de compras (en el caso de que tengamos que solicitar un crédito el presupuesto se utilizará para determinar la cuantía y momento de hacerlo) y a posteriori para comprobar que se ha cumplido el plan previsto. Si no se alcanza el objetivo esperado se continúa con el análisis e identificación de fallos. Si por ejemplo se trata de que la máquina no cumple los requisitos exigidos se podría devolver y repetir de nuevo el proceso utilizando en lo posible la información que ya tenemos (a veces no es posible ya que los precios de las máquinas en nuestro caso pueden variar en cuestión de meses). Por otro lado, este proceso podría simultanearse con otro u otros para ampliación del edificio, etc. Es decir, en la empresa existen procesos presupuestarios sucesivos y simultáneos. El proceso se recoge en la Figura 1 y la presupuestación está recogida en las fases 4 y 5. En definitiva estamos ante un proceso de *planificación-presupuestación y control*.

Unas notas diferenciadoras entre planificación y control pueden ser las siguientes: durante la planificación no necesitamos considerar con precisión los

ingresos o los gastos, se dejan fuera del plan de compra aquellas máquinas que no reúnen los requisitos o que a priori se salen de nuestras posibilidades, y sin embargo en el momento de presupuestar necesitaremos conocer exactamente dichos ingresos y gastos para cada alternativa; durante la planificación no es necesario especificar la persona sobre la que recae la responsabilidad de realizar la compra ya que esta va unida al presupuesto, es decir, quien maneja el dinero es el responsable. En definitiva, durante la planificación hay más libertad ya que no se está sujeto a la valoración y por lo tanto a la limitación de recursos disponibles que sí está presente en la presupuestación.

Gráfico 1

Proceso de presupuestación y control



Fuente: AECA(1994) modificado

Con la planificación y más concretamente con la planificación estratégica se define el rumbo o trayectoria de la empresa a largo plazo, para lo cual se formulan objetivos y se establece unos planes de acción a corto plazo en consonancia con los anteriores. La presupuestación dentro de este escenario tiene el papel de evaluar y coordinar el conjunto de planes de acción a corto plazo.

La técnica presupuestaria se utiliza tanto en situaciones no habituales como en la gestión corriente de la empresa dando lugar a un proceso de presupuestación y control periódico para las distintas funciones de la empresa. A partir del plan a largo plazo se realizan los presupuestos periódicos por funciones y se llevan a cabo las

tareas o actividades para las que se establecieron; finalmente se comparan los resultados obtenidos con los previstos y en el caso de que aparezcan desviaciones importantes se analizan e interpretan, como consecuencia se adoptan unas medidas correctoras que pueden afectar tanto al plan a largo plazo como al propio proceso de presupuestación.

Las etapas de planificación a corto plazo en la empresa que constituye el sistema de gestión de la organización en su conjunto es diferente dependiendo del tipo de empresa. Sin embargo, podemos definir una serie de etapas comunes, dentro de las cuales está recogida la presupuestación y que son las siguientes:

1.- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos. En ésta etapa la dirección general comunica a cada área las instrucciones que definen el margen de actuación de acuerdo con los intereses generales.

2.- Elaboración de planes, programas y presupuestos. A partir de las directrices cada responsable elabora sus propios planes y un presupuesto que recogerá el período necesario para cumplir los planes.

3.- Negociación de los presupuestos con el superior.

4.- Coordinación de los presupuestos para que no surjan contradicciones entre distintas áreas o departamentos.

5.- Aprobación por parte de la dirección general después de un proceso de consolidación de los distintos presupuestos departamentales o de área. Se realizarán cualquier cambio necesario para alcanzar las previsiones de endeudamiento, rentabilidad, etc.

6.- Seguimiento y actualización de los presupuestos. Permite detectar y corregir las actuaciones desfavorables.

Las diferentes fases se ejecutan dentro de un calendario establecido y están interrelacionadas. Es éste un proceso en el que influyen factores tales como el tamaño de la empresa, su organización, y de manera importante el tipo de presupuesto que se implante y la experiencia de años anteriores.

En cuanto al tipo de presupuesto o técnica de presupuestación podemos definir cuatro:

A) *Presupuesto rígido.* Consiste en considerar un único nivel de actividad, es decir, supongamos que una empresa recibe un encargo que supondrá fabricar n unidades, ni una más ni una menos. Se basa en los datos de fabricación del presupuesto del periodo anterior. Es una técnica válida únicamente cuando se pueden estimar las actividades a realizar dentro de unos límites fijos, es decir, si es predecible el volumen de actividad de la empresa dentro de un margen estrecho y los costes y gastos se muestran

predecibles. Es un sistema muy "delicado" ya que cualquier variación de la actividad real sobre la prevista supone la pérdida su valor previsional.

- B) *El presupuesto flexible.* Basa toda su razón de ser en que hay una relación directa entre el nivel de actividad y los costes variables. Se consideran distintos niveles de actividad. Permite que el proceso presupuestario continúe aunque aparezcan variaciones, siempre y cuando se mueva entre los valores previstos de actividad, son más exactos y la comparación realidad-previsión es más significativa. Tiene un inconveniente, la laboriosidad del análisis, aunque se pueden utilizar herramientas informáticas (hojas de cálculo). Para su implementación debemos cubrir las siguientes fases: Especificar el período de tiempo que va a utilizarse como base teniendo en cuenta que cuanto más variables sean las actividades de la empresa, más corto debe ser el período de referencia para aumentar el control; clasificar todos los costes en fijos y variables; determinar los *estándares* a utilizar, es decir, las previsiones de costes (generalmente a partir de la contabilidad analítica recogiendo los aumentos o disminuciones producidos por la variación de la actividad sobre el período anterior) y para finalizar se procede a la elaboración del presupuesto flexible que corresponda para cada nivel de actividad.
- C) *El presupuesto por programas.* Es un sistema dirigido más directamente al control de los medios que al logro de unos fines. Considera una proyección anual de los planes a medio plazo, incluyendo para todas aquellas líneas de actuación prioritarias los recursos a utilizar, los indicadores de análisis y los agentes encargados de ejecutar los programas. Un programa es un conjunto coherente de actividades para transformar los medios en resultados y que constituyen una unidad significativa de decisión y programación mientras que un proyecto es una unidad constituida por un conjunto de recursos materiales y humanos; se precisan de unos medios financieros y una fuerza humana que, dentro de un programa, permitirán la obtención de unos servicios y/o bienes, los cuales, con independencia de la existencia de otros proyectos dentro del programa, contribuyen a la consecución de los objetivos del mismo.
- D) *El presupuesto base cero.* Recibe esta denominación debido a que cada responsable debe formular su presupuesto de gastos detallado a partir de la primera unidad monetaria, justificando razonadamente la necesidad y conveniencia de cada partida presupuestaria y estableciendo, además, siempre que sea posible, su rentabilidad específica e independientemente de los procesos presupuestarios anteriores. La asignación de cada una de las pesetas está justificada por un beneficio generado mayor que el coste en el que se incurre. Permite la eliminación de actividades innecesarias o que no alcancen un rendimiento mínimo establecido, es decir, que no se justifiquen a partir del análisis coste-beneficio. En aquella situación en la que se tuviera

que elegir entre actividades sustitutivas permite elegir aquella que reporte un mayor beneficio. Se suele aplicar a áreas tales como finanzas, relaciones industriales, marketing, mantenimiento, control de calidad, investigación y desarrollo, etc.

Es una buena solución en aquellas situaciones en que no existan sistemas objetivos que permitan seleccionar las actividades más atractivas salvo por el criterio de su rentabilidad, cuando el proceso de presupuestación se convierta en una rutina para el personal y no se rentabilice su elaboración. Otras ventajas que supone son que no se basa en el nivel de gastos de años anteriores, lo que permitirá revelar la ineficacia y rutina de muchas cargas de estructura encasilladas en la organización de forma repetitiva; que no está orientado en un sentido estrictamente funcional (secciones) sino que está enfocado y ligado a los programas de acción que ayuda a eliminar los compartimientos estancos y permite vincular el proceso de programación con el presupuesto total y coherente; que con el PBC desaparece la costumbre de inflar innecesariamente los presupuestos para hacer frente a los posibles recortes posteriores, dado el alto índice de probabilidad de descubrir fraudes merced al análisis racional de cada bloque de decisión; revela la auténtica capacidad y creatividad de cada directivo puesto que los responsables tienen las mismas oportunidades de asignación presupuestaria, esto implica un sistema diáfano y racional para todos ellos y finalmente que proporciona un sistema de control claro y eficaz, pues cada bloque de decisión debe contener su propio estándar de eficacia, o patrón de medida del resultado obtenido.

3. EL PRESUPUESTO MAESTRO Y LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS

El comienzo del proceso de presupuestación está en las ventas previsibles. Ahora bien, en el caso de una actividad industrial la mayor parte de las empresas suelen encontrarse en una de las siguientes situaciones:

- que la empresa tenga capacidad de producir más de lo necesario para satisfacer la demanda previsible.
- que la empresa no tenga capacidad suficiente y se cubra únicamente una parte de la demanda previsible.

En este último caso se facilita la presupuestación y el posterior control ya que no hay que estimar las ventas. Por el contrario en el primer caso se necesita estimar las ventas ya sea por la experiencia, mediante técnicas estadísticas o gráficas. Una vez estimadas se realizará el cálculo de la producción necesaria teniendo en cuenta el nivel de existencias en el almacén de productos terminados y sus políticas de gestión (stocks de seguridad, etc.). A partir de aquí se prepararán los presupuestos operativos:

- presupuesto de ventas.

- presupuesto de producción.
- presupuesto de compras.
- presupuesto de gastos de ventas y promoción.
- presupuesto de investigación y desarrollo.
- presupuesto de gastos de administración.

y los presupuestos de tesorería e inversiones que se estudian a parte debido a su importancia ya que en el caso de las inversiones puede tratarse de operaciones cuya duración es superior al ejercicio presupuestario y por lo tanto deben considerarse los programas establecidos y en el caso de la tesorería se considera un documento "resultado" del proceso y está relacionado con todos los presupuestos restantes.

Todos ellos se agrupan en el llamado *presupuesto maestro* que recoge todas las líneas de actuación de las distintas áreas o departamentos tal y como se refleja en la figura 2.

Una vez determinada la producción se estiman las necesidades de mano de obra directa, indirecta, servicios exteriores, consumo de energía etc. que se recogerán en el presupuesto de producción y que vendrán determinados por la estructura de costes según la Contabilidad Analítica, también podemos determinar las compras de materias primas o auxiliares y todos los gastos de promoción y ventas. El presupuesto de investigación y desarrollo, así como el de inversiones vienen determinados por la política al respecto de la empresa y el presupuesto de gastos de administración se ve menos influido que el resto de departamentos ante variaciones de la producción. El presupuesto de tesorería recogerá todas las entradas y salidas de fondos que se realicen por tesorería, y además incluye el momento en que se realizarán dichos cobros o pagos evitando la aparición de descubiertos que habría que financiar y el exceso de tesorería que supone un coste de oportunidad para la empresa por mantener liquidez ociosa.

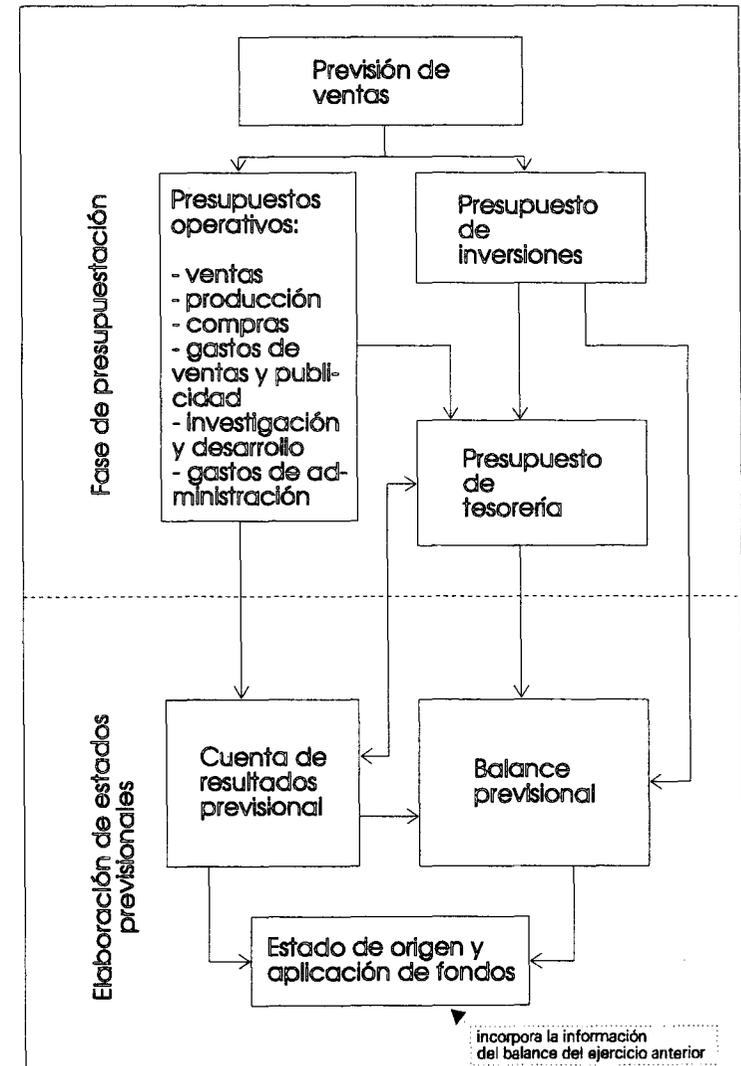
Aunque se puedan realizar todas las estimaciones a partir de la experiencia, a la hora de detallar con exactitud los presupuestos resulta imprescindible disponer de un sistema contable de costes, ya sea direct-costing, full cost, ABC, o cualquier otro ya que permita conocer la relación entre producción, costes fijos y costes variables.

Una vez recogidos en los distintos presupuestos todos los costes, gastos e ingresos se procede a realizar la cuenta de Explotación Previsional así como el Balance de Situación Previsional y a partir de ambos el Estado de Origen y Aplicaciones de Fondos Previsional con los que podremos comprobar si se ajustan a los resultados previstos.

4. EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PREVISIONAL

En este momento disponemos del Balance de Situación inicial y el que podría ser Balance de Situación Final, es decir, nuestro Balance previsional. Debido a nuestra inquietud por disponer de información detallada sobre los efectos de nuestra gestión en

Gráfico 2
El Presupuesto Maestro



Fuente: AECA (1994)

la empresa deseamos comparar ambos balances. Ahora bien, si consideramos la diferencia de saldos como tal podemos llegar a errores ya que únicamente estamos observando variaciones netas y por tanto perderíamos una gran cantidad de información, por ejemplo, supongamos que al comienzo del ejercicio la empresa disponía de un único vehículo por valor de cinco millones, si lo vendió y adquirió otro por el mismo valor, a efectos de las diferencias de saldos del balance cabría pensar que no ha habido ninguna variación. En definitiva, mediante el Estado de Origen y Aplicación de Fondos, y en este caso el previsional, dispondremos información sobre las variaciones que sufrirá el activo (que debe coincidir con el presupuesto de inversiones), la variación de la financiación ajena (que debe quedar recogida en los distintos presupuestos según sea su finalidad, etc.

La importancia del EOAF reside en su capacidad para soportar juicios sobre la gestión de la organización que complementen al cálculo del resultado y a la aplicación de ratios para analizar los balances. Nos estamos refiriendo a que podemos explicar la variación del Capital Circulante o también denominado Fondo de Maniobra y por tanto si la organización ha ganado o perdido estabilidad. Su importancia queda patente al ser considerado, en una de sus posibles variantes, en el Plan General Contable con la denominación de Cuadro de Financiación, de obligada presentación para algunas empresas dentro de la Memoria del ejercicio. El Plan dedica la Norma 8ª de Elaboración de Cuentas Anuales en la que afirma que *el cuadro de financiación recoge los recursos obtenidos en el ejercicio y sus diferentes orígenes, así como la aplicación o el empleo de los mismos en inmovilizado o circulante, formará parte de la memoria.*

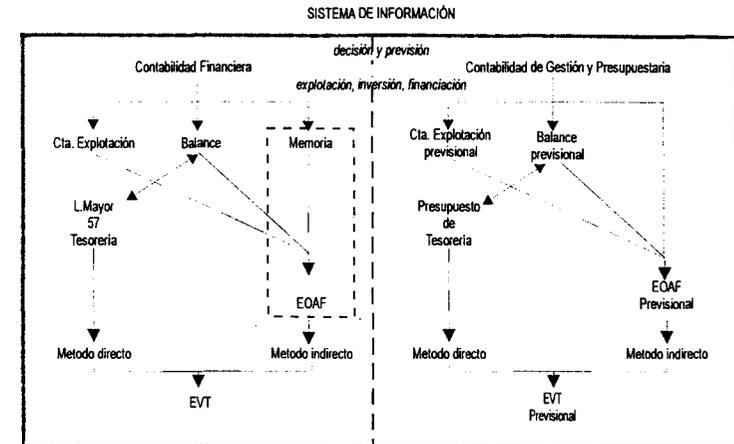
5. EL ESTADO DE CASH-FLOW Y EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Si bien existen otros estados financieros complementarios finalizaremos este breve repaso con el Estado de Cash-Flow o también denominado Estado de Variación de Tesorería (EVT). Al contrario que el EOAF es éste un estado de elaboración voluntaria. La cuestión reside en que en el EOAF aunque nos referimos a fondos, estos no tienen el significado de liquidez. Hay distintas acepciones del término fondo. En Rivero Torre (1978) queda la diferencia clara al avisar sobre el uso indiscriminado de los términos fondo, disponible y tesorería. Asimismo Urias (1995) expone cuatro acepciones distintas del término fondo: capital circulante, capital circulante financiero (capital circulante neto de existencias), activos líquidos netos y disponibilidades.

Cuando consideramos el significado de fondos como disponibilidad o liquidez estamos ante el Estado de Cash-Flow o EVT. La importancia de la tesorería en el ciclo de explotación es evidente, como empresario compro materias primas, las transformo en productos que tengo en el almacén hasta que se procede a su venta y así se repite continuamente. Desde el punto de vista financiero el movimiento de fondos (disponibilidad) es de sentido contrario ya que recibo materias primas y pago a mis proveedores, vendo productos y cobro a mis clientes. De ahí la importancia de una correcta gestión del circulante que posibilite la continuidad de la actividad de la empresa, la autofinanciación y evite los costes financieros innecesarios. En cualquier

caso estos estados suponen la aplicación del principio de caja en sustitución del principio de devengo y la pérdida de vigencia del principio de correlación de ingresos y gastos y de prudencia.

Gráfico 3
El EVT en la Contabilidad Financiera y en la Contabilidad Presupuestaria



Fuente: elaboración propia

Hay dos maneras diferentes de determinar el cash-flow, una indirecta a partir del EOAF considerando únicamente los movimientos de tesorería y otra directa a partir de las cuentas de ingresos y gastos. Estos dos métodos se pueden utilizar tanto para datos históricos como previstos, es decir, intentaremos llegar al estado de variación de tesorería previsional a partir de los datos presupuestados.

En la figura anterior se recogen las metodologías de elaboración y sus estados equivalentes en la contabilidad presupuestaria.

Como se puede comprobar, una vez cerrada la contabilidad disponemos de los balances a comienzos y final del ejercicio, que junto con la cuenta de explotación, la memoria e información anexa disponible en la empresa estaremos en situación de elaborar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (que pertenece a su vez a la memoria), y a través de éste o sin pasar por él, se puede elaborar el Estado de Variación de Tesorería del ejercicio. Con esta información recogida en los distintos estados contables y las previsiones se lleva a cabo todo el proceso de presupuestación que tiene como resultado el presupuesto de tesorería, la cuenta de explotación previsional y el Balance de situación previsional, al igual que con los datos históricos podremos realizar el EOAF previsional y el EVT previsional, también por idénticos métodos. Es de destacar que tanto el EVT como el presupuesto recogen la misma información, la diferencia reside en la variable tiempo ya que mientras en el presupuesto se distribuyen los ingresos y gastos en cada momento del período

estudiado en el EVT se consideran las variaciones brutas agrupadas de dicho período. Por otro lado, el equivalente al presupuesto de tesorería con datos históricos es la cuenta de Tesorería en el libro mayor, que recogerá los conceptos, fechas, cargos (cobros) y abonos (salidas).

Veamos como se prepara el EVT previsional por el método directo e indirecto. Supongamos que nuestra sociedad "X,S.A." presenta el siguiente balance de situación a 31 de Diciembre de 199x-1

BALANCE DE SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD X, S.A. A 31 DE DICIEMBRE DE 199X-1

ACTIVO		PASIVO	
<i>Inmovilizado</i>		<i>Fondos propios</i>	
Maquinaria e instalaciones	1.000.000	Capital social	1.000.000
Terrenos	709.000	Reserva legal	200.000
Amort. Acumul.de I. Mat.	(400.000)	Reservas voluntarias	100.000
		Pérd. Y Ganancias (bebeficio)	
		<i>Acreedores a corto plazo</i>	
<i>Activo circulante</i>		Proveedores	700.000
Existencias		Acreedores p.prest. servicios	9.000
Materias primas	80.000		
Productos en curso	120.000		
Productos terminados	200.000		
Deudores			
Clientes	300.000		
Tesorería	100.000		
TOTAL ACTIVO	2.109.000	TOTAL PASIVO	2.109.000

Una vez realizadas las estimaciones de ventas para el año próximo, 1.500 unidades, se procede a la preparación de todos los presupuestos operativos. Del presupuesto maestro se obtienen las siguientes cifras:

Se comprarán materias primas por valor de 160.165 ptas. (15.655 al contado, 144.200 a crédito y un descuento por pronto pago de 15.655). Durante el ejercicio se pagará a los proveedores deudas por valor de 808.150 pesetas. Las ventas supondrán unos ingresos de 1.200.000 ptas. (392.000 al contado, 8.000 de descuentos por pronto pago y a crédito 800.000). Se cobrará a clientes por un valor de 880.000 ptas. a lo largo del año. El resto de los gastos son los siguientes: reparaciones 50.000, seguro 10.000, energía 60.000 (el último recibo de 1.000 se pagará en el ejercicio x+1, y tenemos un recibo de 9.000 pendiente de pago), agua 3.000, limpieza 12.000, teléfono 16.000, publicidad 40.000, mat.oficina 10.000 y personal 364.000. Además se sabe que la amortización es del 10% anual, y que el beneficio del ejercicio anterior se quedó en la empresa en forma de reservas.

De la contabilidad analítica hemos obtenido el valor previsible de las existencias finales según los gastos y la estructura de producción: 202.040,44 ptas.

Como se puede comprobar en el presupuesto de tesorería la empresa se verá obligada a solicitar un préstamo de 100.000 pesetas para cubrir un déficit de caja en

Diciembre. Además el beneficio del ejercicio x se destinará a reservas voluntarias en su totalidad.

La sociedad procede a preparar los estados contables presupuestarios a partir de la contabilidad analítica, y presenta los siguientes estados:

a) Cuenta de resultados previsional:

CUENTA DE RESULTADOS DE LA SOCIEDAD X, S.A. EJERCICIO X

	Debe	Haber	
Compras	160.165,00	Ventas	1.200.000,00
Dtos s/vtas	8.000,00	Dto s/ compras	310,00
Reparaciones	50.000,00		
Seguro	10.000,00		
Energía	60.000,00		
Agua	3.000,00		
Limpieza	12.000,00		
Teléfono	16.000,00		
Publicidad	40.000,00		
Mat. Oficina	10.000,00		
Personal	364.000,00		
Var. Existencias ^o	197.959,56		
D.a.i.m.	100.000,00		
Total debe	1.031.124,56	Total haber	1.200.310,00
Saldo acreedor	169.185,44		

b) El Balance previsional a 31 de Diciembre de 199x será:

A partir del resultado del ejercicio y el saldo de las restantes cuentas formamos el balance previsional a 31 de diciembre para unas ventas previstas de 1.500 unidades (presupuesto flexible). Si deseásemos conocer la situación final para cualquier otra cifra de ventas posible se realizaría el mismo proceso.

c) Presupuesto de tesorería La formulación del presupuesto de tesorería se recoge en tres documentos en el apéndice del documento número 4 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión de AECA al que se le ha añadido una columna en la que se recogen los totales. Presentaremos la versión resumida, los gastos e ingresos se reparten para cada concepto a lo largo del año según las previsiones de la empresa.

d) Estado de Variación de Tesorería: A partir del Estado de Origen y Aplicación de Fondos y siguiendo las normas del PGC para la elaboración del Cuadro de Financiación obtenemos mediante los ajustes necesarios la variación de Cash-Flow. Cabría la posibilidad de presentar la variación de tesorería diferenciando los cobros y pagos que se realizan de manera habitual (recurrentes) de los que se pueden considerar excepcionales (no recurrentes) tal y como se presenta en el mencionado documento de AECA.

BALANCE DE SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD X, S.A. A 31 DE DICIEMBRE DE 199X

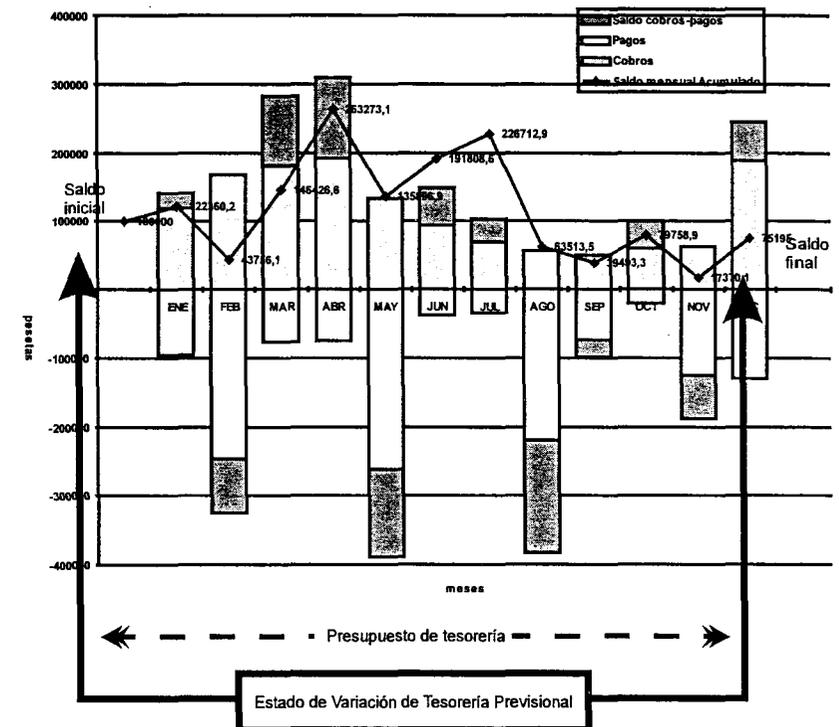
ACTIVO		PASIVO	
<i>Inmovilizado</i>			
Maquinaria e instalaciones	1.000.000	<i>Fondos propios</i>	
Terrenos	709.000	Capital social	1.000.000
Amort. Acumul. de I. Mat.	(500.000)	Reserva legal	200.000
		Reservas voluntarias	100.000
		Pérd. Y Ganancias (beneficio)	169.185
<i>Activos a corto plazo</i>			
<i>Activo circulante</i>		Proveedores	36.050
Existencias		Acreeedores p.prest. servicios	1.000
Materias primas	76.387	Prést. C/p con ent. De créd.	100.000
Productos en curso	65.653		
Productos terminados	60.000		
Deudores			
Clientes	220.000		
Tesorería	75.195		
TOTAL ACTIVO	1.706.235	TOTAL PASIVO	1.706.235

Como podemos comprobar, tanto por el método directo a partir del presupuesto de tesorería como por el método indirecto si utilizamos el Estado de variación de tesorería, que el saldo final de tesorería es de 75.195, que este saldo supone una reducción de 24.805 ptas. sobre el saldo a comienzo del ejercicio, que la cuantía total de gastos asciende a 1.396.805 y los ingresos totales a 1.272.000. Entonces, ante resultados idénticos, ¿qué diferencia existe entre un camino u u otro?.

En realidad debemos fijarnos no tanto en el resultado como en el camino recorrido para llegar a ese resultado. Esto significa que en el presupuesto de tesorería se recoge la distribución de ingresos y gastos fracciones de tiempo del período estudiado. El responsable de tesorería es consciente de que a partir de los gastos e ingresos previstos y su reparto temporal el mes de Diciembre será deficitario apareciendo un descubierto de caja que en esta ocasión se cubrirá con un crédito bancario a corto plazo. En el EVT no se subdivide el período ya que no nos interesa. En este caso lo importante es saber cómo se obtiene y en que se aplica la tesorería más que saber exactamente cuando debe cobrarse o pagarse tal y como se observa en la figura 3. No se trata de estados sustitutivos, sino complementarios.

En esta figura se recogen tanto los flujos (cobros y pagos) como la evolución del fondo a partir del saldo del mes anterior modificado por el fondo resultante de la diferencia entre cobros y pagos.

Gráfico 4
Flujos y fondos de tesorería



Fuente: elaboración propia

En ambos casos, columna de totales del presupuesto de tesorería y columna de las variaciones de cash-flow, se obtiene el Estado de Cash-flow que aparece después de la hoja de trabajo (siguiendo un formato similar al cuadro de financiación).

6. CONCLUSIONES

Podemos destacar como conclusiones:

1º) que la información es más necesaria cuanto mayor sea la trascendencia de la decisión y menor su frecuencia. Las fuentes de la información al igual que los usuarios pueden ser internas o externas.

2º) que la presupuestación tiene el papel de coordinar y evaluar el conjunto de planes de acción a corto plazo

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Cobros de explotación	58.320,0	69.984,0	48.988,8	34.292,2	24.004,5	16.803,2	15.122,8	
Ventas contado	60.230,6	97.822,0	130.922,4	157.106,9	109.974,9	76.982,4	53.887,7	
Cobro clientes	118.550,6	167.806,0	179.911,2	191.399,1	133.979,4	93.785,6	69.010,5	
Total A	118.550,6	167.806,0	179.911,2	191.399,1	133.979,4	93.785,6	69.010,5	
Pagos de explotación	1.071,5	1.740,2	2.329,1	2.794,9	1.956,4	1.369,5	958,6	
Compra M.P. contado	1.071,5	1.740,2	2.329,1	2.794,9	1.956,4	1.369,5	958,6	
Pago proveed	9.000,0	200.000,0	19.311,1		200.000,0		9.674,0	
Energía	10.000,0				12.534,6			
reparaciones	205,3	333,5	446,3	535,6	374,9	262,4	183,7	
agua	40.000,0							
seguros	10.000,0							
Publicidad	10.000,0							
Material de oficina	24.913,6	40.462,7	54.154,3	64.985,1	45.489,6	31.842,7	22.289,9	
MOD	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	
Limpieza	1.000,0							
Teléfono		2.873,7		5.236,9		3.399,2		
Total B	96.190,4	246.410,1	77.240,8	74.552,5	261.355,6	37.873,9	34.106,2	
1. Saldo de tesorería explotación (A-B)	22.360,2	(78.604,2)	102.670,5	116.846,6	(127.376,2)	55.911,7	34.904,3	
Cobros de capital								
Ventas Inmovilizaciones								
Deudas con ent. de créd. a corto								
Total C								
Pagos de capital								
Inversiones								
Reembolsos de deudas								
Dividendos								
Total D								
2. Saldo de tesorería operaciones ajenas a la explotación (C-D)								
E. Saldo mensual (1+2)	22.360,2	(78.604,2)	102.670,5	116.846,6	(127.376,2)	55.911,7	34.904,3	
F. Saldo mes precedente	100.000,0	122.360,2	43.756,1	146.426,6	263.273,1	135.896,9	191.808,6	
G. Saldo mensual acumulado	122.360,2	43.756,1	146.426,6	263.273,1	135.896,9	191.808,6	226.712,9	

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Cobros de explotación	58.320,0	69.984,0	48.988,8	34.292,2	24.004,5	16.803,2	15.122,8	
Ventas contado	60.230,6	97.822,0	130.922,4	157.106,9	109.974,9	76.982,4	53.887,7	
Cobro clientes	118.550,6	167.806,0	179.911,2	191.399,1	133.979,4	93.785,6	69.010,5	
Total A	118.550,6	167.806,0	179.911,2	191.399,1	133.979,4	93.785,6	69.010,5	
Pagos de explotación	1.071,5	1.740,2	2.329,1	2.794,9	1.956,4	1.369,5	958,6	
Compra M.P. contado	1.071,5	1.740,2	2.329,1	2.794,9	1.956,4	1.369,5	958,6	
Pago proveed	9.000,0	200.000,0	19.311,1		200.000,0		9.674,0	
Energía	10.000,0				12.534,6			
reparaciones	205,3	333,5	446,3	535,6	374,9	262,4	183,7	
agua	40.000,0							
seguros	10.000,0							
Publicidad	10.000,0							
Material de oficina	24.913,6	40.462,7	54.154,3	64.985,1	45.489,6	31.842,7	22.289,9	
MOD	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	
Limpieza	1.000,0							
Teléfono		2.873,7		5.236,9		3.399,2		
Total B	96.190,4	246.410,1	77.240,8	74.552,5	261.355,6	37.873,9	34.106,2	
1. Saldo de tesorería explotación (A-B)	22.360,2	(78.604,2)	102.670,5	116.846,6	(127.376,2)	55.911,7	34.904,3	
Cobros de capital								
Ventas Inmovilizaciones								
Deudas con ent. de créd. a corto								
Total C								
Pagos de capital								
Inversiones								
Reembolsos de deudas								
Dividendos								
Total D								
2. Saldo de tesorería operaciones ajenas a la explotación (C-D)								
E. Saldo mensual (1+2)	22.360,2	(78.604,2)	102.670,5	116.846,6	(127.376,2)	55.911,7	34.904,3	
F. Saldo mes precedente	100.000,0	122.360,2	43.756,1	146.426,6	263.273,1	135.896,9	191.808,6	
G. Saldo mensual acumulado	122.360,2	43.756,1	146.426,6	263.273,1	135.896,9	191.808,6	226.712,9	

PRESUPUESTO DE TESORERÍA (continuación)

	Var. Cash-Flow		Ajustes	Pagos	Cobros
	Debe	Haber			
Activo					
Maquinaria e instalación					
Terrenos					
Amort.Acumul.de I.Mat.	3.613,06				
Materias primas	54.346,50				
Productos en curso	140.000,00				
Productos terminados	80.000,00				
Clientes					
Tesorería					24.805,00
Pasivo					
Capital social					
Reserva legal					
Reservas voluntarias					
Pérdidas y Ganancias					
Proveedores					
Acreed. por prest serv	1.000,00	663.950,00			
Deudas con e. cred. cp.		9.000,00			
Debe	663.640,00				
Compras				823.805,00	
Dtos s/ vtas					
reparaciones					
seguro					
energía					
agua					
Limpieza					
teléfono					
publicidad					
mat.oficina					
Personal					
Var. existencias					
D.a.i.m.					
Saldo acreedor		197.959,56			
Haber					
Vtas					
Dto s/ compras					
Total	951.909,56	951.909,56		1.396.805,00	1.396.805,00

ESTADO DE VARIACIÓN DE TESORERÍA PREVISIONAL
(hoja de trabajo - continuación)

ESTADO DE VARIACIÓN DE TESORERÍA PREVISIONAL
(hoja de trabajo)

	Balances		Diferencias		Ajustes		Variaciones de Fondos		Variaciones de circulante	
	Ejercicio x	Ejercicio x-1	Aplicaciones	Origenes	Debe	Haber	Aplicaciones	Origenes	Aumento	Disminución
Activo										
Maquinaria e instalación	1.000.000,00	1.000.000,00		0,00						
Terrenos	709.000,00	709.000,00		0,00						
Amort.Acumul.de I.Mat.	(500.000,00)	(400.000,00)		100.000,00						3.613,06
Materias primas	76.386,94	80.000,00		3.613,06						54.346,50
Productos en curso	65.653,50	120.000,00		54.346,50						140.000,00
Productos terminados	60.000,00	200.000,00		140.000,00						80.000,00
Clientes	220.000,00	300.000,00		80.000,00						
Tesorería	75.195,00	100.000,00		24.805,00						24.805,00
Pasivo										
Capital social	1.000.000,00	1.000.000,00		0,00						
Reserva legal	200.000,00	200.000,00		0,00						
Reservas voluntarias	200.000,00	100.000,00		100.000,00						
Pérdidas y Ganancias	169.185,44	700.000,00		69.185,44						
Proveedores	36.050,00	700.000,00	663.950,00							663.950,00
Acreed. por prest serv	1.000,00	9.000,00	8.000,00							8.000,00
Deudas con e. cred. cp.	100.000,00	0,00		100.000,00						100.000,00
Debe	1.706.235,44	2.109.000,00								
Compras			160.165,00							160.165,00
Dtos s/ vtas			8.000,00							8.000,00
reparaciones			50.000,00							50.000,00
seguro			10.000,00							10.000,00
energía			60.000,00							60.000,00
agua			3.000,00							3.000,00
Limpieza			12.000,00							12.000,00
teléfono			18.000,00							16.000,00
publicidad			40.000,00							40.000,00
mat.oficina			10.000,00							10.000,00
Personal			364.000,00							364.000,00
Var. existencias			197.959,56							197.959,56
D.a.i.m.			100.000,00							100.000,00
Saldo acreedor			169.185,44							169.185,44
Haber										
Vtas				1.200.000,00						1.200.000,00
Dto s/ compras				310,00						310,00
Total	1.872.260,00	1.872.260,00	1.872.260,00	1.872.260,00	359.185,44	359.185,44	931.124,56	1.200.310,00	671.950,00	402.764,56
Var. del Capital Circulante (aumento)							269.185,44			269.185,44

3º) que al igual que se realiza un Estado de Variación de Tesorería con datos históricos, es útil completar el resultado del proceso presupuestario con el EVT previsional.

4º) y, finalmente, se demuestra que tanto el método directo como el indirecto son viables a la hora de realizar dicho estado si bien la finalidad es diferente ya que el presupuesto de tesorería es un instrumento de control mientras que el EVT previsional es un instrumento de análisis.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECA (1994): El proceso presupuestario en la empresa. *Principios de Contabilidad de Gestión*. Documento nº 4. Madrid.

AECA (1996): El Estado de Flujos de Tesorería. *Principios contables*. Documento nº 20. Propuesta de documento. Madrid.

Blanco Ibarra, F. (1983): *Contabilidad de costes y de gestión*. Ediciones Deusto.

Cañibano Calvo, L. y Bueno Campos, E. (1983): *Cash-flow. Autofinanciación y tesorería en la empresa*. Pirámide. Madrid.

Cuadrado Ebrero, A. (1983): *Cash-flow y flujo de recursos*. Instituto de Planificación Contable. Madrid.

Esteo Sánchez, F. (1995): *Análisis de estados financieros, planificación y control*, 3ª ed., Centro de Estudios financieros, Madrid.

López, A. y Menendez, M. (1989): *Curso de Contabilidad Interna*. Editorial Ariel.

Martínez García, F.J. (1996): *Análisis de Estados Contables. Comentarios y ejercicios*. Pirámide. Madrid.

Ministerio de Economía y Hacienda (1990): *Plan General de Contabilidad*. Real Decreto 1643/90 de 20 de Diciembre. Madrid.

Mayo, C.; Mir, F.; Requena, J.M. y Serra, V. (1994): *Contabilidad de Gestión*. Ariel Economía. 1994

Meyer, J. (1986): *Gestión presupuestaria*. Ediciones Deusto. 1986

Rivero Romero, J y Rivero Menéndez, M.J. (1992): *Análisis de Estados Financieros*. Trivium. Madrid.

Rivero Torre, P (1973): *Cash-Flow: Estado de Origen y Aplicación de fondos y Control de gestión*. APL. Madrid.

Saéz Torrecilla, A.; Fernández Fernández, A. y Gutierrez Díaz, G. (1993): *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. Volúmenes I y II. McGraw-Hill. Madrid.

Urías Valiente, J. (1993): *Análisis de Estados Financieros*. 2ª ed., McGraw-Hill, Madrid.