

Capítulo 7

# La planificación económica y presupuestos

## Contenido

1. Introducción a la planificación económica
2. Clases de presupuestos
3. Presupuestos operativos o de explotación
4. Presupuestos de capital y de tesorería

## 1. Introducción a la planificación económica

La existencia de cualquier empresa u organización está ligada a la consecución de determinados objetivos, de ahí la importancia del proceso de planificación.

La empresa puede caracterizarse como:

- Un **sistema físico**. La empresa como sistema físico con recursos y elementos materiales en continua interacción, desarrolla las actividades encaminadas a la obtención de los objetivos.
- Un **sistema de gestión**. Íntimamente relacionado con el sistema físico, la empresa se encarga de fijar las pautas de comportamiento del sistema físico y adoptar las decisiones que aseguren su funcionamiento, de cara a conseguir los fines de la empresa. A su vez, este sistema se divide en tres subsistemas:
  - **Subsistema de información**. Es el encargado de suministrar los flujos informativos, tanto de la evolución del sistema físico como del entorno en el que opera la empresa.
  - **Subsistema de decisiones**. Formado por los órganos de decisión, los cuales de acuerdo con la información disponible, elegirán la alternativa más apropiada para la consecución de los objetivos empresariales.
  - **Subsistema de operaciones**. Es el encargado de ejecutar las decisiones adoptadas a través de acciones, cuyo objeto es controlar su evolución y conseguir la regulación del sistema.

Las relaciones entre los tres subsistemas se engloban en dos decisiones:

1. **De planificación**. La planificación trata de decidir cómo quiere que sea el futuro y qué puede y debe llevar a cabo para hacerlo posible. Es un proceso de toma de decisiones anticipadas a la acción y la administración eficiente de los recursos disponibles para el mantenimiento de los fines establecidos.
2. **De control**. El control persigue que las decisiones tomadas se realicen eficientemente.

Según el profesor Ackoff<sup>1</sup>, la planificación supone:

*“Proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo”.*

Para Argenti<sup>2</sup>, la planificación consiste en:

*“Determinar las metas a largo plazo de una empresa considerada como un todo y luego generar planes ideados para alcanzar esas metas, teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior”.*

### 1.1. Componentes del proceso de planificación

El proceso de planificación tiene cuatro elementos:

1. **Plan.** Recoge el conjunto de objetivos y acciones para su consecución.
2. **Programa.** Recoge la asignación de recursos a las acciones concretas del periodo.
3. **Presupuesto.** Es la expresión monetaria de los recursos asignados y de acciones a desarrollar.
4. **Control.** Es la comprobación de la realización de programas y cumplimiento de los planes.

Cada uno de estos componentes da lugar a unas fases distintas del proceso de planificación, que se estudian a continuación.

### 1.2. Fases del proceso de planificación

Se distinguen las siguientes fases:

#### Pre-planificación

Se puede definir como el conjunto de acciones previas a la realización de un plan formal, encaminado a organizar y dotar de racionalidad a todo el proceso de planificación. Los aspectos más relevantes son:

1 RUSSELL L. ACKOFF: *Un concepto de planificación de empresas*. Limusa-Wiley, México, 1972, pág. 13.  
2 JOHN ARCENT: *Planificación de la empresa*. Oikos Tau, Barcelona, 1970, Pág.16.

- Informar al personal sobre las decisiones y el significado de implantar un sistema de planificación.
- Recabar el compromiso de todos los niveles del personal para su participación en el plan.
- Delimitar las funciones y responsabilidades del personal directamente involucrado.
- Fijar el calendario de trabajo al que debe ajustarse el proceso.
- Identificar las necesidades de información.
- Precisar los fines que se persiguen, así como las políticas y las normas de comportamiento de los miembros de la empresa.

### **Análisis y predicción del entorno**

La empresa se encuentra en continua interacción con su entorno físico, económico y social. Por tanto, es necesario el análisis y pronóstico del entorno para prever su evolución futura en el horizonte temporal de la planificación, de manera que se logre un seguimiento continuo que permita identificar los posibles cambios que se produzcan y que permita la adopción de los mecanismos oportunos.

### **Análisis de la situación interna de la empresa**

Consiste en la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, siendo los fuertes las posibilidades y los débiles las limitaciones. Este análisis abarca una doble vertiente:

- Análisis de los factores puramente internos. Definen el estado actual y ejercen el papel de elementos facilitadores o restrictivos de actuaciones futuras.
- Análisis de la posición competitiva que ocupa la empresa en los mercados que opera. Será preciso abordar el análisis de los factores del sector y la competencia.

### **Fijación de objetivos**

Consiste en realizar partiendo de un diagnóstico del análisis presente y futuro de la situación externa e interna de la empresa, una identificación y descripción de los logros que se pretenden alcanzar.

## **Análisis y reducción de costes**

Los fines o misiones de la empresa señalan la finalidad o función básica que justifica la existencia de la organización. El objetivo es descender a un grado de especificación suficiente para traducirlos en variables cuyo valor pueda ser comparado y haga posible la evaluación del desempeño alcanzado.

### **Formulación y selección de estrategias**

Si los objetivos indican donde se quiere llegar, la estrategia indica el itinerario para alcanzar el objetivo. Su determinación conlleva tres fases:

1. Diseño de las estrategias posibles.
2. Evaluación de los resultados esperados.
3. Selección de las estrategias que, a priori, sean superiores para alcanzar los objetivos.

### **Elaboración del plan global**

El plan global representa la puntualización de los objetivos sobre la base de los análisis internos y externos de la empresa, debiendo servir como instrumento de comunicación entre los distintos niveles de la organización. El plan global puede ser de tres niveles: estratégico, tácito y operativo.

### **Desarrollo del plan a corto plazo**

La consideración de un horizonte temporal permite hablar de planificación a corto y largo plazo. El plan a largo plazo suele formularse para un periodo que oscila en torno a los cinco años, mientras que el corto plazo se identifica con el ejercicio económico, y coincide con el año natural.

No debe identificarse la planificación a largo plazo con la planificación estratégica, ni la planificación a corto plazo con la planificación tácita, ya que ambas comprenden tanto estratégica como tácita. La planificación operativa sí está vinculada a corto plazo. Cada ejercicio debe contener:

- Los objetivos específicos para cada centro.
- El programa operativo de cada centro, detallando las actividades a desarrollar para el logro de los objetivos junto con los medios o recursos que necesita para cada actividad.
- El presupuesto de cada centro.
- Los mecanismos de control establecidos a nivel de cada centro.



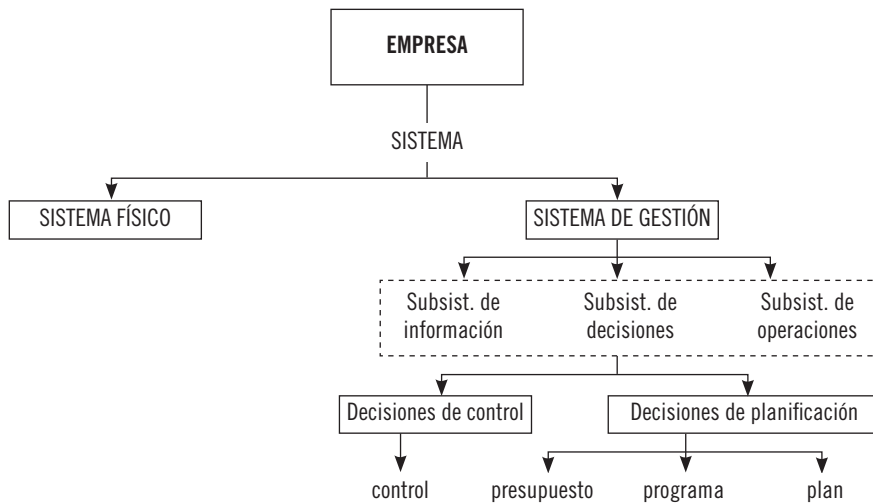
### Nota

---

El presupuesto de cada centro es la expresión monetaria de la actuación programada para un intervalo temporal definido. La fase de presupuestación contiene las siguientes etapas:

- Formulación de objetivos a nivel funcional y operativo.
  - Coordinación y programación de las actividades.
  - Establecimiento del presupuesto.
  - Revisión y negociación del presupuesto.
  - Aprobación del presupuesto.
- 

Todo este proceso se completa con la ejecución de los programas operativos y la puesta en marcha de los mecanismos de control pertinentes que deben suministrar la información necesaria para regular el sistema, apoyando las decisiones encaminadas a la acción e incorporación del plan.



## 2. Clases de presupuestos

Los tipos de presupuestos pueden ser objeto de diversas clasificaciones, estudiando en este capítulo los relacionados con la presupuestación en la planificación empresarial.

Se pueden encontrar las siguientes clases, atendiendo a distintos criterios:

<b>Tipo de control</b>
P. Evaluatorios
P. Limitativos
<b>Técnica de elaboración</b>
P. Incrementales
P. Completos
<b>Nivel de actividad del periodo</b>
P. Rígidos
P. Flexibles
<b>Operaciones que incluyen</b>
P. Operativos o de explotación
P. De capital

## 2.1. Según el tipo de control que ejercen los presupuestos

Se pueden encontrar:

- **Presupuestos evaluatorios.** Se realizan en los lugares de coste donde resulta posible el conocimiento de las relaciones funcionales entre factores y productos, por la existencia de la relación causal entre consumo de factores. Permiten la medida de eficiencia alcanzada en el desarrollo de la actividad productiva mediante la comparación entre realizaciones y previsiones.
- **Presupuestos limitativos.** Son característicos de los centros discrecionales, cuya producción resulta de difícil medición. Su objetivo es asignar cifras de costes presupuestarias que no deben superarse en el desarrollo de las actuaciones establecidas para el lugar.

## 2.2. Atendiendo a la técnica de elaboración de los presupuestos

Se pueden diferenciar entre:

- **Presupuestos incrementales.** Se elaboran a partir de la tendencia observada en los presupuestos de periodos anteriores.
- **Presupuestos completos.** Evalúan todas las actividades, que son revisadas críticamente para decidir si son congruentes con los objetivos perseguidos.

## 2.3. Según el nivel de actividad del periodo

Se distinguen entre:

- **Presupuestos rígidos o fijos.** Son realizados para un determinado nivel de actividad conforme a las previsiones formuladas, sin llevar a cabo ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiera de la prevista en el presupuesto. Este presupuesto es satisfactorio en empresas que, según las condiciones en que operan, pueden estimar con alto grado su nivel

de actividad en el futuro, tanto las unidades a vender y producir como los precios de venta y los costes.

- **Presupuestos flexibles.** Consisten en aplicar distintos presupuestos para distintos niveles de actividad. De modo que los costes retrospectivos de la actividad puedan ser comparados con los costes presupuestados para igual volumen de actividad. Mediante este presupuesto se permiten realizar comparaciones en función del nivel de actividad alcanzado. Este presupuesto parte de que el comportamiento, tanto de los costes fijos como variables, depende del rango de actividad. De manera que se pueden preparar presupuestos más exactos, pero requieren un mayor conocimiento del comportamiento de los costes de la empresa.



### Ejemplo

---

En un lugar de trabajo se ha presupuestado en un periodo unos costes totales de 50.000 €, donde la producción prevista es de 5.000 u.c. para un único producto. Al finalizar el periodo, los costes incurridos son de 30.000 €.

Según la utilización de un presupuesto rígido, se calcularía la desviación por la diferencia entre los costes presupuestados y los reales.

$$50.000 - 30.000 = 20.000$$

Realizando un simple análisis de la desviación, sin entrar en comportamientos de las variables, cabría decir que la actividad se ha desarrollado de forma eficiente. Los costes reales han sido inferiores a los presupuestados.

Por otra parte, la producción real ascendió a 3.000 u.c., considerando unos costes fijos de 10.000 € en el periodo y un coste variable de 5€/u.c., resultará un coste total real de:

$$10.000 + (3.000 \times 5) = 25.000$$

Por tanto, realizando un presupuesto flexible, la desviación calculada a dicho nivel de actividad es de:

$$25.000 - 30.000 = - 5.000$$

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

En este último caso, se registran unos costes reales superiores a los esperados conforme al nivel de actividad desarrollado, pudiendo decir que se ha operado con un nivel de eficiencia inferior al previsto.

---

Tanto en presupuestos rígidos como flexibles, mediante el control presupuestario, surgen diferencias (desviaciones) por las realizaciones habidas en el ejercicio y las previsiones.

En cuanto a los flexibles, no siempre resulta fácil este control presupuestario, ya que las cifras correspondientes a previsiones y realizaciones no suelen ser comparables directamente, por no tratarse de magnitudes homogéneas (real y previsto), al estar referidas a diferentes niveles de actividad.

Para lograr el grado de homogeneidad preciso y poder evaluar correctamente las desviaciones, se efectuará un ajuste presupuestario, que consiste en la constatación de las realizaciones habidas en el periodo, comparándolas con las correspondientes previsiones referidas en el periodo, y calculando la diferencia entre ambas. Éste tiene el inconveniente de que cuando no todas las magnitudes gozan de una proporcionalidad, el ajuste se hace más impreciso y menos representativo cuanto más se distancie la realidad de la previsión.

Para paliar este inconveniente, se puede limitar la validez del presupuesto a un intervalo de producción determinado, e ir elaborando otros presupuestos que abarquen otros intervalos.

En cambio, el ajuste no presentará ningún problema cuando exista proporcionalidad entre las magnitudes (por ejemplo, en el caso de comparar consumo de materiales y volumen de producción).

## 2.4. En función de las operaciones que se incluyen

Se encuentran:

- **Presupuestos operativos o de explotación.** Son los relativos a las operaciones corrientes del ciclo de explotación, como compras, ventas, producción, etc. Tienen un carácter cíclico o regular por el ejercicio continuo de la actividad, son característicos del ciclo corto o de explotación.
- **Presupuestos de capital.** Son referidos a la obtención de recursos financieros e inversiones estructurales necesarias para el ciclo de explotación. Se caracterizan por una mayor irregularidad, asociados al largo plazo, propio de los elementos caracterizados como fijos, se encuentran ligados a la planificación estratégica deseada por la empresa para definir un plan a largo plazo.

Los presupuestos que componen esta última clasificación, se completan con el **presupuesto de tesorería**, que contiene las previsiones de corrientes de cobros y pagos de un ejercicio económico, descompuestas por intervalos de tiempo de menor amplitud.

Estos tres últimos tipos de presupuestos serán estudiados con más detenimiento en los siguientes epígrafes.

## 3. Presupuestos operativos o de explotación

Los presupuestos operativos o de explotación son la expresión monetaria de los programas operativos a nivel funcional. Se dividen en:

- **Presupuestos determinantes.** Sirven de punto de partida de todo el proceso y sus magnitudes influyen en los resultados de otros presupuestos (presupuestos de ventas).
- **Presupuestos resultantes.** Son aquellos cuyas cifras se subordinan a las cifras de los presupuestos determinantes.

### 3.1. Áreas de la empresa en las que se realizan los presupuestos operativos o de explotación

Dentro de una empresa, este tipo de presupuesto puede ser llevado a cabo en diferentes áreas o secciones. A continuación se detallan cuáles son las peculiaridades de estos presupuestos en cada una de ellas.

#### Presupuesto de la sección comercial

En el área comercial se destacan tres presupuestos:

##### *Presupuesto de ventas*

Es la expresión monetaria del programa de ventas, el punto de partida obligado para la elaboración del resto de los presupuestos operativos o de explotación.

El programa de ventas expresa los objetivos de las ventas para el periodo presupuestario. Lo primero que debe contener el programa de ventas es una previsión de las ventas a corto plazo, teniendo en cuenta los factores que inciden en el sector de la actividad y el mercado donde actúa. El paso de la previsión de ventas al programa de ventas requiere ajustar las expectativas de ventas a los objetivos del plan. Las cifras globales se pueden descomponer en productos o familias de productos, por zonas de ventas, por base temporal (mes, trimestre,...), etc.

$$\boxed{\text{Programa de ventas}} = \boxed{\text{Presupuesto de ventas}} \times \boxed{\text{Precio prospectivo de venta por cada unidad}}$$

PRESUPUESTO DE VENTAS POR PRODUCTOS					
PRODUCTO A					
ZONAS	PERIODOS				TOTAL POR ZONA
	P1	P2	P3	P4	
Z1					
Z2					
TOTAL POR PERIODOS					

### ***Presupuesto de costes comerciales***

La elaboración de presupuesto de costes comerciales parte de un conjunto coordinado de factores productivos que aseguran la existencia en la empresa de una estructura comercial permanente y de un grupo de factores cuyo consumo depende de las ventas cumplimentadas, como pueden ser embalajes, servicios de transporte de ventas, agentes e intermediarios, etc., cuyos costes de funcionamiento aparecen desligados de las fluctuaciones periódicas que pueda experimentar la actividad comercial. La presupuestación de los costes fijos comerciales requiere la identificación de los factores que los origina y la estimación del coste que su aplicación supone para el periodo presupuestario.

### ***Presupuesto de publicidad***

Constituye la expresión monetaria del esfuerzo publicitario a realizar para obtener unas ventas determinadas. No es sólo una autorización de gastos sino que es un plan de acción para el futuro.

<b>PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD</b>					
Conceptos	Lanzamiento Producto A	Campaña Producto B	Campaña imagen empresa	Promoción gama de productos Z	Total
Prensa nacional					
Prensa local					
Catálogos					
Televisión					
Carteles					
<b>Total</b>					

### **Presupuesto de la sección de transformación**

En el área de transformación debe destacarse cuatro presupuestos:

#### ***Presupuesto de producción***

Es el reflejo en términos monetarios del volumen de actividad de transformación prevista para un periodo presupuestario. Parte del programa de producción elaborado a partir del programa de ventas y, una vez determinado el correspondiente estándar económico, trata de determinar el coste prospectivo de la actividad de transformación programada.

El presupuesto de producción se descompone en una serie de presupuestos parciales que se agrupan en el presupuesto de materiales, en el de mano de obra y en el presupuesto de costes de transformación, donde se integra el coste del resto de factores productivos (mano de obra indirecta, equipo productivo, suministros, servicios exteriores, etc.).

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN				
	Periodos			Total
	P1	P2	...	
PRODUCTO A				
+ ventas programadas				
+ objetivo de stock final				
= Producción requerida				
- stock inicial previsto				
=Producción programada				

### ***Presupuesto de materiales***

Informa de modo particular del coste prospectivo del consumo previsto de materiales para afrontar el programa de producción: recoge las materias primas y aquellos materiales identificados inequívocamente con la producción. El resto de los mismos se incluiría en la elaboración del presupuesto de costes indirectos de transformación.

PRESUPUESTO DE MATERIALES						
	Consumo prospectivo unitario	Precio prospectivo materiales	Periodos			Total
			P1	P2	...	
Total producción de A materiales						
	X					
	Y					

### ***Presupuesto de la mano de obra***

Este presupuesto presta una especial atención a la mano de obra directa. Con su elaboración se persigue anticipar las necesidades de mano de obra para desarrollar el programa de producción, cuantificar su coste y

establecer las bases para su control. El presupuesto de mano de obra se divide por lugares de transformación, subperiodos y productos.

$$\boxed{\text{Presupuesto consumo de materiales}} = \boxed{\text{Programa de producción}} \times \boxed{\text{Consumo prospectivo de materiales por unidad de producto acabado}}$$

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA					
PERIODO/LUGAR	PRODUCTO A				
	Producción programada (1)	Tiempo unitario prospectivo (2)	Tiempo total prospectivo (3) = (1) x (2)	Coste horario prospectivo (4)	Coste total prospectivo (5)
P1					
Lugar X					
Lugar Y					
Total					
P2					
Lugar X					
Lugar Y					
Total					

### ***Presupuesto de costes de transformación***

Está formado por tantos presupuestos como lugares individuales existen en la sección de transformación. Se trata de determinar el programa de actividad de los lugares y sus costes prospectivos. Consta de los siguientes pasos:

- a. Determinación del programa de actividad de los lugares para cada lugar principal de transformación y para cada lugar auxiliar.
- b. Estimación de los costes prospectivos para cada lugar principal o auxiliar, según su comportamiento en fijos y variables y para cada lugar principal de transformación, por agregación de costes primarios y secundarios.

## Presupuesto de la sección de aprovisionamiento

El presupuesto del área de aprovisionamiento se descompone en dos presupuestos:

### **Presupuesto de compras**

Es la expresión monetaria del programa de compras. El programa de compras se calcula a partir del programa de producción añadiéndole y restándole el *stock* final e inicial de materiales según la política de *stock* que siga la empresa. Cuando se realiza un programa de compras se tiene en cuenta los plazos y características de entrega de proveedores y suministradores.

$$\boxed{\text{Presupuesto total de compras}} = \boxed{\text{Programa de compras}} \times \boxed{\text{Precio previsto de cada unidad}}$$

PROGRAMAS DE COMPRAS				
Periodos				Total
P1	P2	...		
MATERIAL A				
+ consumos programados				
+ objetivo de stock final				
= Cantidades requeridas				
- stock inicial previsto				
= Compras programadas				

### **Presupuesto de costes de aprovisionamiento**

En la sección de compras se diferencian dos áreas: la de compras y la de almacenamiento. En ambas existen costes vinculados al mantenimiento de la estructura (alquiler o amortización de almacenes y oficinas, limpieza y conservación, alumbrado, seguros,...) y otros que dependen del nivel de actividad y uso de los almacenes e instalaciones. Dada la distinta

naturaleza de ambas actividades, resulta recomendable para facilitar el análisis y control de los costes, su estimación y plasmación en dos presupuestos diferenciados: costes de compra y costes de almacén.

### **Presupuesto de la sección de administración**

En el área de administración se agrupan todos aquellos costes de dirección y administración que no están directamente relacionados con las secciones de aprovisionamiento, transformación o comercial.

El presupuesto de la sección de administración incluye todos los costes de administración generales, gerencia y dirección, servicios jurídicos, contabilidad, recursos humanos, etc.

Las características del presupuesto de la sección de administración son:

- Presupuesto **discrecional**, no dependen del nivel de actividad sino que está ligado al tiempo y por tanto no se ve influido ni por el programa de ventas ni por el programa de producción.
- Presupuesto **rígido**, se realiza para un único nivel de actividad.
- Presupuesto **limitativo e incremental**, se basa en presupuestos de ejercicios anteriores y cuando se produce una desviación en las cifras presupuestarias no se trata como desviación sino como diferencias de cobertura con respecto a lo presupuestado.

## **4. Presupuestos de capital y de tesorería**

Con el fin de obtener una mayor comprensión de estos tipos de presupuestos, a continuación se describen las peculiaridades de cada uno de ellos.

### **4.1. Presupuesto de capital**

Este presupuesto se puede considerar como la expresión monetaria del programa de actuación de la empresa, proyectado en un horizonte temporal

## **Análisis y reducción de costes**

superior al ejercicio económico, en relación a los elementos que forman la estructura económica y financiera de carácter permanente.

Para dotarle de más operatividad, se puede dividir su elaboración en dos presupuestos parciales:

### **Presupuesto de inversión**

Concreta de forma monetaria los proyectos que inciden en la estructura económica permanente. También se extiende a la previsión de las necesidades netas de fondo de rotación y recursos precisos para la estabilidad financiera de la empresa y el reembolso de capitales permanentes en las fechas previstas.

### **Presupuesto de financiación**

Muestra la cuantía y procedencia de los recursos financieros que posibilitan la puesta en marcha de los proyectos a medio y largo plazo. Comprende el conjunto de fuentes de financiación con las que la empresa cuenta para afrontar las necesidades del presupuesto de inversión, acometiendo las características requeridas en los diferentes periodos que abarca el plan a largo plazo. La composición de este presupuesto está condicionada por diferentes factores como: la estructura financiera perseguida por la empresa, la capacidad de generar recursos internamente y la política de retribución al capital propio, las oportunidades del mercado y el coste de los productos financieros disponibles, etc.

Esta discriminación entre el origen (presupuesto de financiación) y destino de los recursos (presupuesto de inversión), permite contemplar el presupuesto de capital como el estado provisional de origen y aplicación de fondos.

El presupuesto de capital se puede estructurar en forma de tabla de doble entrada contemplando dos grandes apartados en filas, inversión y financiación, y en columnas se disponen los diversos periodos en un horizonte temporal determinado (suele oscilar entre 3 y 5 años).

<b>PRESUPUESTO DE CAPITAL</b>				
Conceptos	Periodos			
	1	2	...	n
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>				
<b>(Aplicación prevista de recursos)</b>				
a. Inversiones económicas permanentes				
b. Inversiones financieras permanentes (créditos y préstamos concedidos a largo plazo, fianzas y depósitos constituidos a largo plazo, cartera de renta,...)				
c. Necesidades de financiación del fondo de maniobra				
d. Amortización financiera (reembolso de empréstitos, reducción del capital social, ...)				
<b>e. TOTAL NECESIDAD DE FONDOS PREVISTA</b>				
<b>(a + b + c + d)</b>				
<b>PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN</b>				
<b>(Origen previsto de recursos)</b>				
f. Financiación interna o autofinanciación (beneficios no distribuidos, dotaciones para amortizaciones,...)				
g. Financiación externa propia (subvenciones, ampliación de capital,...)				
h. Financiación externa ajena permanente (empréstitos, préstamos a largo plazo ...)				
i. Desinversiones (enajenación de inmovilizado, rescate de préstamos concedidos a largo plazo, ...)				
<b>j. TOTAL OBTENCIÓN DE FONDOS PREVISTA</b>				
<b>(f + g + h + i)</b>				
<b>k. DÉFICIT/SUPERÁVIT DEL PERIODO</b>				
<b>(j – e)</b>				
<b>l. DÉFICIT/SUPERÁVIT ACUMULADO</b>				
<b>(k<sub>periodo anterior</sub> + k<sub>periodo actual</sub>)</b>				

El presupuesto de capital constituye un documento que suministra información sobre la incidencia esperada en la estructura permanente de las estrategias y políticas a desarrollar por la empresa en los distintos ámbitos funcionales en el ciclo largo. Permite conocer información sobre las diferentes fuentes de financiación a las que se espera recurrir, estimación de la capacidad para

## Análisis y reducción de costes

generar recursos, política de amortizaciones, cálculo del coste de capital prospectivo, etc.

Para la viabilidad de este tipo de presupuesto de capital, es necesario hacer referencia a la perspectiva temporal que abarca este presupuesto a varios ejercicios económicos mientras se va llevando a cabo:

- En el **largo plazo**, en caso de déficit es posible revisar el presupuesto o estrategias y políticas que lo han determinado, realizando los cambios necesarios.
- En el **corto plazo**, los problemas se pueden dar por los déficit o superávit parciales y transitorios manifestados en periodos concretos. Ha de tenerse en cuenta que el superávit parcial en un periodo acumulado, podrá cubrir el déficit ocasionado en otro periodo.

Por otro lado, debido a las discrepancias que se puedan originar entre las previsiones y las realizaciones, así como los efectos derivados de la puesta en práctica del presupuesto junto con los cambios del entorno y modificaciones introducidas tras las revisiones periódicas del plan a largo plazo, surge la necesidad de llevar un control del presupuesto de capital para identificar, calcular y analizar las posibles desviaciones entre la realidad y la situación programada, con el fin de realizar las correcciones necesarias.

Estas modificaciones están sometidas al estudio de su viabilidad, por lo tanto, hacen que los presupuestos de capital estén sometidos a un doble control. Un primer control durante el proceso de elaboración y su viabilidad entre las inversiones y los medios para llevarlo a cabo, así como su compatibilidad y alcance de objetivos.

Y un posterior control, que concurre de la comparación entre previsiones y realizaciones, y así poder juzgar las actuaciones programadas según el grado de cumplimiento de los objetivos formulados.

## 4.2. Presupuesto de tesorería

Este presupuesto refleja el desarrollo temporal previsto para un periodo futuro de flujos monetarios derivados de las corrientes de cobros y pagos entre una empresa y el mundo exterior, derivados de las distintas operaciones realizadas por la empresa (tanto de explotación como de capital), además de las inversiones financieras de la empresa y tomando como referencia la situación financiera de partida.

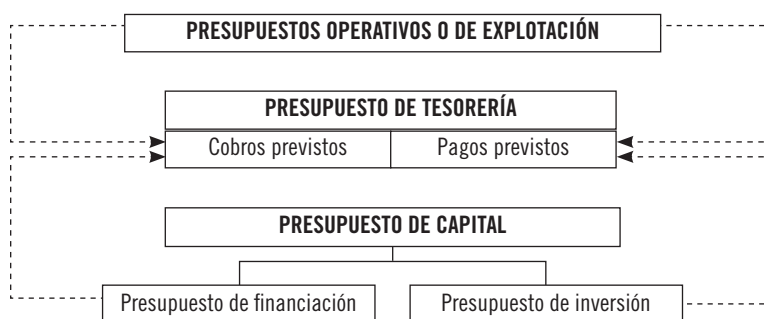
Es una herramienta de gestión crítica porque permite prever el desarrollo financiero de la empresa para un periodo determinado, y cuyo seguimiento permite la consecución del equilibrio financiero y adopción anticipada de las decisiones necesarias para poder garantizarlo.

Este presupuesto cumple con la función informativa de poner en manifiesto los excedentes y déficits de recursos líquidos a lo largo del periodo, encaminado para establecer unos niveles de liquidez que aseguren la solvencia a corto plazo, sin que afecte negativamente la rentabilidad de la empresa.

Se formula conforme al ejercicio económico, siendo necesaria su desagregación en subperiodos más reducidos como mensuales, de forma que con intervalos más cortos se detecten desequilibrios puntuales. Incluso en cada periodo mensual se puede dividir a nivel de quincenas, semanas, diario...

Cuando estos saldos intermedios presenten una posición negativa, existen posibilidades para afrontar la situación deficitaria como el descuento de efectos para anticipar el cobro de créditos a favor, negociación y uso eficiente de líneas de crédito bancario, revisión de políticas de cobro a clientes y de pago a proveedores, o el incremento del fondo de maniobra.

El presupuesto de tesorería supone la unión de los demás presupuestos de la empresa, por tanto, será sometido a una revisión periódica que ocasionará ajustes para adaptarlo a las circunstancias que se vayan poniendo de manifiesto.



Los cobros previstos se refieren a los cobros del periodo que, en gran medida, provienen de las ventas de la empresa derivados del presupuesto operativo o de explotación, y por otra parte, de los ingresos financieros, subvenciones, préstamos obtenidos, desinversiones, etc., derivados del presupuesto de financiación.

Los pagos previstos provienen de los gastos derivados de los presupuestos de explotación por las compras regulares de material al contado o a crédito, suministros, gastos de personal, etc., junto con los pagos que surgen como consecuencia de las operaciones del presupuesto de capital (presupuesto de inversión).

El presupuesto de tesorería comprende:

---

(+) Saldo inicial de tesorería.

**(+) Cobros previstos del periodo** (Operaciones del presente o de periodos anteriores con vencimiento en el actual).

**(-) Pagos previstos del periodo** (Operaciones realizadas en el presente o en periodos anteriores con vencimiento en el actual).

---

**(=) Saldo final de tesorería**

**(-) Tesorería mínima de seguridad** (Refleja la estimación de los recursos líquidos mínimos que la empresa debe mantener de forma permanente y disponible, como garantía para hacer frente a los pagos no previstos que eventualmente pudieran surgir. Inciden en el déficit o superávit de tesorería, como si se tratara de un pago más).

---

**(=) Déficit/superávit de tesorería**

---