

Capítulo 4

Presupuesto de tesorería

Contenido

1. Introducción
2. Procedimiento de elaboración
3. Resumen

1. Introducción

El presupuesto de tesorería se encarga de pronosticar los cambios en el saldo de efectivo, por lo que con su elaboración se pretende determinar las necesidades óptimas de liquidez, y comprobar la coherencia con los demás presupuestos.

Así, una de las funciones principales del presupuesto de tesorería es la función informativa, donde se ponen de manifiesto los excedentes o déficits de tesorería que presenta la empresa.

2. Procedimiento de elaboración

El presupuesto de tesorería, normalmente, se formula para el mismo periodo que el ejercicio económico, aunque lo más común es dividirlo en subperiodos más reducidos, como puede ser mensualmente, de forma que los desequilibrios se puedan conocer lo antes posible para tomar las medidas correctoras oportunas.

Precisamente, estos saldos intermedios, son los que deben constituir el equilibrio financiero a corto plazo, por lo que se pueden dar dos situaciones:

1. Que la posición neta de tesorería sea negativa, entonces se podrían tomar las siguientes medidas para conseguir los recursos necesarios para afrontar la situación:
 - Descontar los efectos comerciales en cartera, adelantando así el cobro de estos créditos.
 - Utilizar líneas de crédito bancario abiertas para afrontar los desfases a corto plazo.
 - Revisar la política de cobros y pagos.
 - Incrementar el fondo de maniobra de la empresa, utilizando la alternativa financiera que se considere más oportuna.
2. Que la posición neta de tesorería sea positiva, entonces la empresa puede estar manteniendo recursos ociosos, que afectarán a la rentabilidad de la empresa de forma negativa. Ante esta situación, lo más

conveniente es invertir los recursos sobrantes en inversiones a corto plazo, teniendo en cuenta el montante a invertir, el periodo de tiempo disponible y la coyuntura de los mercados financieros.

Una vez dicho esto, se va a pasar a analizar la estructura y el cálculo de las cuantías del presupuesto de tesorería. El aspecto formal del presupuesto de tesorería es un cuadro de doble entrada en el que las filas se destinan a recoger los conceptos que intervienen en la determinación de la situación financiera, mientras que las columnas se reservan para los importes desglosados en periodos.

La estructura del presupuesto se muestra en el siguiente modelo. Entre las partidas que se recogen en este modelo, algunas de ellas se tratarán en temas posteriores, puesto que se tratan de partidas correspondientes al largo plazo.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA		Previsión				Realización			
Conceptos		E	F	...	D	E	F	...	D
		I.	SALDO INICIAL DE TESORERÍA						
	OPERACIONES CORRIENTES								
II.	COBROS: Ventas al contado Ventas a plazo								
III.	PAGOS: Compras al contado Pago a proveedores Suministros Gastos de personal								
IV.	FUJOS NETOS DE TESORERÍA POR OPERACIONES CORRIENTES (= II- III)								
	OPERACIONES DE CAPITAL								

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

PRESUPUESTO DE TESORERÍA									
Conceptos		Previsión				Realización			
		E	F	...	D	E	F	...	D
V.	COBROS: Aportaciones de ampliación de capital Subvenciones de capital								
VI.	PAGOS: Devolución de préstamos recibidos a L/P Fianzas y depósitos constituidos a L/P								
VII.	FLUJOS NETOS DE TESORERÍA POR OPERACIONES DE CAPITAL (= V - VI)								
	OPERACIONES AJENAS Y EXTRAORDINARIAS								
VIII.	COBROS: Ingresos por arrendamientos Indemnizaciones por siniestros								
IX.	PAGOS: Multas Donaciones								
X.	FLUJOS NETOS DE TESORERÍA POR OPERACIONES AJENAS Y EXTRAORDINARIAS (= VIII - IX)								
XI.	FLUJOS NETOS DE TESORERÍA DEL PERIODO (= IV+ VI+X)								
XII.	SALDO FINAL DE TESORERÍA (= I+XI)								
XIII.	TESORERÍA MÍNIMA DE SEGURIDAD								
XIV.	SUPERÁVIT/ DÉFICIT DE TESORERÍA (= XII- XIII)								

La determinación del saldo inicial de tesorería para el primer subperiodo no representa ninguna dificultad, ya que es un dato que se obtiene del balance retrospectivo, y para los subperiodos siguientes, el saldo inicial de tesorería será la tesorería prevista en el periodo inmediatamente anterior, que se refleja en la rúbrica correspondiente a los flujos netos de tesorería del periodo.

2.1. Previsión de los cobros

Los cobros proceden principalmente de las ventas que la empresa realiza, por lo que según el sector en que se ubique esta, las diferencias temporarias entre ventas y cobros serán diferentes.

La estimación de los mismos se llevará a cabo en función de los ingresos previstos, de las condiciones de crédito ofrecidas a los clientes y de la política sobre los descuentos de efectos, desarrollada por la empresa.

Así, para llevar a cabo la estimación se debe tener en cuenta si la empresa trabaja sobre pedido o si lo hace a partir de un *stock*.



Definición

Stock

Conjunto de productos o materiales que almacena una empresa, a la espera de su utilización o venta, o para hacer frente a futuras demandas.

Cuando la empresa trabaje sobre pedido, la estimación de los cobros no presenta ningún problema, ya que normalmente, la venta del bien va acompañada de un contrato en el que se establecen las condiciones de cobro, en función de los trabajos realizados y de la duración de los mismos. Por tanto, se estimará el cobro según los términos del contrato y de los planes de fabricación.



Ejemplo

La empresa “X” fabrica sus productos bajo pedido, por lo que dispone de los siguientes datos para la estimación de sus cobros:

- Al realizar el cliente su pedido, la empresa “X” cobra el 30% de dicho pedido.
- Al ejecutar el pedido cobrará otro 30%.
- En el momento de la entrega cobrará otro 30%.
- Y por último, cobrará un 10% en el momento de la recepción por parte del cliente.

Con estos datos y una estimación de los pedidos a recibir, en base a la información de periodos anteriores, la empresa “X” podrá llevar a cabo una previsión de los cobros a percibir en el próximo ejercicio.

Cuando la empresa trabaja sobre *stocks*, la previsión se realizará en base a los datos históricos, obteniendo una tendencia de comportamiento de los mismos. Este método no será válido para situaciones en las que se modifiquen sensiblemente la coyuntura económica, la estructura de ventas, la cuota de mercado, etc., teniendo que aplicar entonces, técnicas de previsión prospectivas.

Además de los cobros por ventas, también deberán considerarse los procedentes de ingresos financieros, subvenciones, préstamos obtenidos, etc., cuyas estimaciones plantean menos dificultad, ya que se conoce la fecha de la transacción económica.

A continuación, se va a estudiar el caso de una empresa en la que las ventas se distribuyen de manera uniforme a lo largo del ejercicio, y el departamento de cobros ha estipulado un periodo de dos meses para que sus clientes efectúen el pago de los productos o servicios prestados. Y después de esto, se explicará el procedimiento a utilizar en caso contrario, es decir, en empresas cuyas ventas difieren según los meses en que se produzca la venta, y el cobro de los productos o servicios se realiza meses después, en diferentes porcentajes.

Ejemplo

La empresa “Omega” va a realizar el presupuesto de tesorería, para ello se dispone a elaborar una previsión de los cobros por ventas.

Se sabe que la empresa prevé unas ventas para los ejercicios X2 y X3 de 30.000 unidades y 36.000 unidades, respectivamente, y las ventas del periodo X1 ascendieron a 25.000 unidades.

El precio de venta del producto es de 4 €, y no se va a modificar en los periodos siguientes.

Sabiendo que el periodo de cobro a clientes será de dos meses y que las ventas se reparten uniformemente a lo largo de todo el año, los cobros por ventas serán los que se exponen a continuación.

La previsión de cobros para el periodo X2 es:

Concepto	Cantidad	Importe
Ventas anuales	30.000	120.000
Ventas mensuales	2.500	
Ventas 2 meses	5.000	20.000
COBROS		100.000

Para hallar los cobros hay que calcular el valor de las ventas anuales y restarles las ventas de dos meses, ya que la empresa cobra a dos meses a sus clientes, por lo que los dos últimos meses del año no se cobrarán hasta el periodo siguiente.

La previsión de cobros para el periodo X3 es:

Concepto	Cantidad	Importe
Ventas anuales	36.000	144.000
Ventas mensuales	3.000	
Ventas 2 meses	6.000	24.000
Ventas X2 cobradas en X3	5.000	20.000
COBROS		140.000

Para hallar los cobros del periodo X3, hay que sumar a los cobros del periodo las ventas del periodo anterior que se cobran en este periodo.

Una vez que se ha explicado el procedimiento a utilizar en caso de una distribución uniforme de las ventas, con un periodo de cobro estipulado por el departamento de cobro, es necesario conocer los pasos a seguir cuando no existe esta distribución uniforme de las ventas. Se trata de situaciones en las que existe cierta estacionalidad en las ventas, donde estas varían en función de la época del año en la que se encuentren. Y además no existe periodo fijo para el cobro, puesto que cada cliente tiene una serie de condiciones particulares, por lo que solo es posible trabajar con promedios o porcentajes de los cobros de la empresa.

Para esto se van a utilizar los datos que se presentan en la siguiente tabla.

Mes de la venta	Importe Venta	Cobros Septiembre	Cobros Octubre	Cobros Noviembre	Cobros Diciembre	Cobros Ejercicio siguiente	Pérdidas Créditos incobrables
Septiembre	225.000	72.000	96.750	31.500	22.500	0	2.250
Octubre	190.000		60.420	82.650	26.220	18.050	2.660
Noviembre	180.000			57.960	77.760	42.660	1.620
Diciembre	360.000				113.760	241.920	4.320

Contabilidad previsional

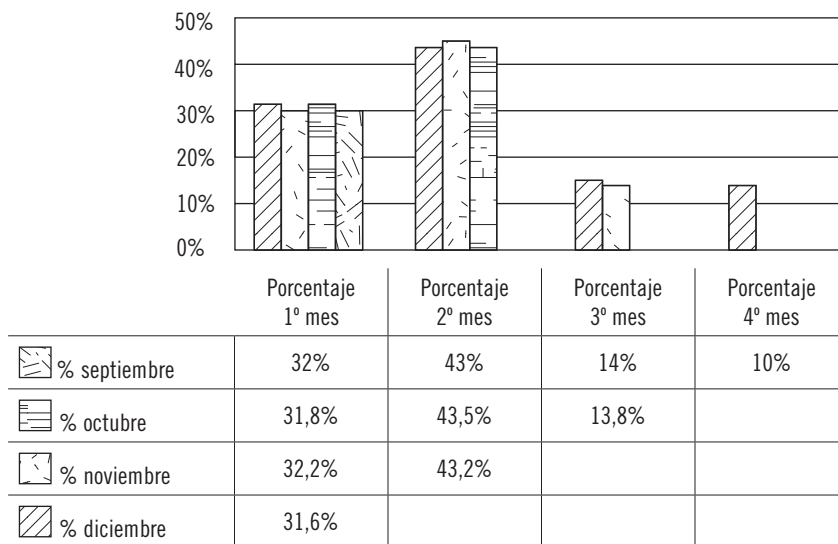
En ella se muestra la distribución de ventas de una empresa, en el periodo septiembre-diciembre. El reparto de los importes cobrados, a lo largo de los meses posteriores a la venta, se refleja también junto a dichas ventas.

Con estos datos se elabora un perfil de evolución de los cobros, que permite establecer las previsiones de cobro para elaborar el presupuesto de tesorería.

Los porcentajes de cobro mensuales serán los que aparecen en la siguiente tabla.

		Cobros Septiembre		Cobros Octubre		Cobros Noviembre		Cobros Diciembre		Cobros ejercicio siguiente		Incobrables	
Mes de la venta	Importe Venta	%	Septiembre	%	Octubre	%	Noviembre	%	Diciembre	%	Ejercicio siguiente	%	Pérdidas
Septiembre	225.000	32%	72.000	43%	96.750	14%	31.500	10%	22.500	0%	0	-1,00%	-2.250
Octubre	190.000			31,8%	60.420	43,5%	82.650	13,8%	26.220	9,5%	18.050	-1,40%	-2.660
Noviembre	180.000					32,2%	57.960	43,2%	77.760	23,7%	42.660	-0,90%	-1.620
Diciembre	360.000							31,6%	113.760	67,2%	241.920	-1,20%	-4.320

De esta forma se puede comprobar que la empresa mantiene unos porcentajes de cobros más o menos similares en cada uno de los meses siguientes a la venta. Esto se ve más claro con la siguiente imagen.



El primer mes, es decir, el mes en el que se produce la venta, se cobra en torno a un 32%, en el mes siguiente sobre un 43% del importe vendido, en el tercer mes en torno a un 14%, y en el cuarto mes un 10%. Una vez que se estipule un porcentaje de crecimiento de las ventas respecto al ejercicio anterior se podrá calcular cuál será el reparto previsto de ventas y cobros mensuales, y se dispondrá de los datos necesarios para elaborar el presupuesto de tesorería, en lo que a cobros por ventas respecta.

2.2. Previsión de los pagos

Los pagos por compra de materias primas o de cualquier otro aprovisionamiento presentan una problemática similar a los cobros por ventas. Una parte de los pagos estará determinada en el balance de situación histórico, como son las compras comprometidas, los proveedores, los efectos comerciales a pagar, etc., mientras que la otra parte de los pagos se tendrá que estimar a partir

de las compras previstas y de la política de pagos establecida para el periodo presupuestario. Se puede tratar de empresas fuertes que logren imponer a sus proveedores una norma única de pago, con lo que el presupuesto de entregas servirá para realizar una previsión de pagos; o bien tratarse de empresas que no disponen de la posibilidad de establecer una norma única de pagos, con lo que habrá que establecer un modelo que refleje el ritmo de salidas de caja, mes por mes, al igual que se explicó antes para los cobros.

Otro de los pagos relevantes dentro de las operaciones corrientes es el pago de los gastos de personal. La estimación de esta partida no presenta ningún problema, pero habrá que tener en cuenta que la partida en que se representa la adquisición del servicio, sueldos y salarios, no coincide con los pagos en concepto de remuneración del personal, ya que en ella también se incluyen las cargas de la seguridad social, las retenciones del IRPF y las pagas extraordinarias. Así, para obtener los pagos a realizar al personal habrá que disminuir del total de la cuenta de sueldos y salarios las partidas mencionadas.

Respecto a los pagos de los demás costes de fabricación y generales, no presentan dificultad alguna para su estimación, ya que se obtendrán fácilmente, mediante los presupuestos elementales y la experiencia del pasado. Debe tener en cuenta que se tendrán que eliminar las partidas que no supongan salida de efectivo, como pueden ser las depreciaciones de los activos.

Por último, también deben considerarse los pagos ocasionados de las operaciones de capital, como pueden ser los dividendos, el reembolso de préstamos, los procedentes de proyectos de inversión, etc.

Así, el reembolso de préstamos, la devolución de capital y el resto de operaciones similares, suelen tener unas fechas de pago establecidas mediante contrato o acuerdos sociales, por lo que su estimación no presenta complicaciones. Por otra parte, en las inversiones económicas de carácter permanente también se suele pactar la fecha de pago en el contrato, mientras que en las inversiones de naturaleza financiera solo se requiere el conocimiento de la fecha de la operación para realizar la estimación.

Ejemplo

Continuando con el ejemplo anterior, la empresa “Omega”, en esta ocasión, va a calcular los importes a pagar en el próximo ejercicio. Se sabe que las estimaciones de compras han sido de 30.500 unidades para el periodo X2 y 36.500 unidades para el periodo X3, siendo el precio de compra 2,5 €.

También se conoce que la empresa pagará a los proveedores a 3 meses, repartiéndose las compras uniformemente a lo largo del año.

Las existencias del año X1 que se pagarán en el ejercicio X2 ascienden a 2.000 unidades.

Entonces, los pagos por ventas serán los que se detallan en las siguientes tablas.

La previsión de pagos por ventas para el periodo X2 es:

Concepto	Cantidad	Importe
Compras anuales	30.500	76.250
Compras mensuales (30.500 unidades/12 meses)	2.541,67	
Compras 3 meses	7.625	19.063
Compras X2 pagadas en X3	2.000	5.000
PAGOS		62.187
= Compras anuales - Compras X2 pagadas X3 + Compras X1 pagadas en X2		

Para hallar los pagos del periodo X2 habrá que calcular el valor de las compras anuales, restarle el importe de las compras de 3 meses (se le paga a los proveedores a 3 meses), y sumarle la cuantía de las compras del periodo anterior que no se pagaron en el mismo.

La previsión de pagos por ventas para el periodo X3 es:

Concepto	Cantidad	Importe
Compras anuales	36.500	91.250
Compras mensuales	3.041,67	
Compras 3 meses	9.125	22.813
Compras X2 pagadas en X3	7.625	19.063
PAGOS		87.500
= Compras anuales - Compras X3 pagadas X4 + Compras X2 pagadas en X3		

Para hallar los pagos del periodo X3 habrá que sumar las compras del periodo anterior X2, calculadas anteriormente, que no se pagaron en el mismo.

2.3. Previsión conjunta de cobros por ventas y pagos por compras

Hasta ahora se ha estudiado el cálculo de ambas magnitudes por separado, pero lo corriente es que ambas operaciones se realicen de manera simultánea. Para describir el proceso se utilizarán los datos de una empresa hipotética, que pretende elaborar el presupuesto de tesorería para los periodos X2 y X3. Previamente, esta empresa debe calcular los cobros por ventas y los pagos por compras de ambos períodos, con la siguiente información:

Concepto	X1	X2	X3
Ventas (unidades)	75.000	90.000	102.000
Precio venta (€)	4	4,2	4,41
Compras (unidades)	75.000	86.500	103.000
Precio compra (€)	3	3,105	3,214

La información adicional de la que se dispone es la siguiente:

- El periodo de cobro a clientes es de 2 meses, repartiéndose las ventas homogéneamente a lo largo del año.
- El periodo de pago a proveedores es a 3 meses, distribuyéndose las ventas uniformemente a lo largo del año.

Para el cálculo de los cobros por ventas se efectúan las siguientes operaciones:

Periodo	X2		X3	
Concepto	Cantidad	Importe	Cantidad	Importe
Ventas anuales	90.000	378.000	102.000	449.820
Ventas mensuales	7.500		8.500	
Ventas 2 meses	15.000	63.000	17.000	74.970
Ventas del periodo anterior cobradas en el periodo actual	5.000 (75.000 x 2/12)	50.000	15.000	63.000
	COBROS	365.000	COBROS	437.850

Y para el cálculo de los pagos por compras se efectúan las siguientes operaciones:

Periodo	X2		X3	
Concepto	Cantidad	Importe	Cantidad	Importe
Compras anuales	86.500	268.583	103.000	331.042
Compras mensuales	7.208,3		8.583,3	
Compras 3 meses	21.625	67.146	25.750	82.761
Compras del periodo anterior pagadas en el periodo actual	18.750 (75.000 x 3/12)	56.250	21.625	67.146
	PAGOS	257.687	PAGOS	315.427

2.4. Agregación de otras magnitudes en la elaboración de las previsiones

El siguiente paso en la elaboración del presupuesto de tesorería sería añadir a las previsiones de ventas y compras otro tipo de previsiones según el concepto de gasto e ingreso, tal y como se explicaba en el modelo inicial. A continuación, se va a describir el proceso mediante una aplicación práctica en la que solo se contemplarán partidas del corto plazo, puesto que más adelante se estudiará el largo plazo en temas posteriores. Observe cuáles son las distintas fases por las que se ha de transitar hasta la elaboración del Presupuesto de síntesis de tesorería.

Aplicación práctica

La empresa “Milfor SL” desea realizar un presupuesto de Tesorería para el próximo ejercicio, para lo cual ha recopilado las siguientes previsiones de cobros y pagos:

	Presupuesto de cobros					
	Enero	Febrero	Marzo	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Ventas	262	247	275	809	800	900
Créditos a corto				150		
Descubiertos bancarios						
Total de cobros	262	247	275	959	800	900

	Presupuesto de pagos					
	Enero	Febrero	Marzo	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Compras	95	69	95	411	250	325
Gastos de personal	81	81	81	350	250	270
Impuestos y tasas	42	55	50	125	110	130
Impuesto sobre sociedades				6	6	73
Servicios exteriores	20	15	11	134	30	35
Transportes	7	8	7	21	14	20
Gastos de gestión	4	6	4	12	10	17
Gastos financieros de créditos a corto	2	2	2	12	12	12
Total de pagos	251	236	250	1071	682	882

Con estos datos, la empresa “Milfor SL” podrá elaborar un presupuesto de síntesis de tesorería, con el que podrá prevenir posibles déficits.

	Presupuesto de síntesis (miles de euros)				
	Disponible al principio del periodo	Cobros	Total (Disp.+ Cobros)	Pagos	Disponible al final del periodo
Enero	20	262	282	251	31
Febrero	31	247	278	236	42
Marzo	42	275	317	250	67
2º Trimestre	67	959	1.026	1.071	-45
3º Trimestre	-45	800	755	682	73
4º Trimestre	73	900	973	882	91

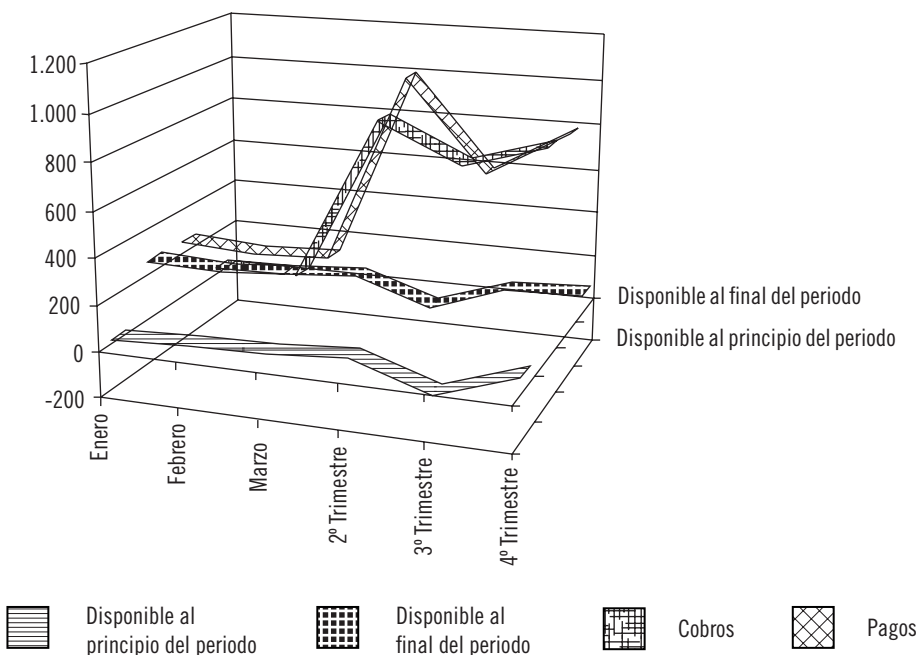
Contabilidad previsional

Efectivamente, según la tabla anterior se puede comprobar que en el segundo trimestre existe un déficit de 45.000 €. Como además siempre es preciso disponer de un saldo mínimo para cubrir posibles imprevistos, la empresa podrá recurrir a: ceder sus cuentas de clientes a una empresa de factoring, solicitar el aplazamiento de las cuotas fiscales o de la seguridad social, solicitar aplazamientos de pago a sus proveedores si es posible, etc.

Este presupuesto de síntesis se podrá elaborar también de forma semanal o incluso diaria, para detectar posibles fallos en la gestión. No obstante, es necesario ir adaptando el presupuesto a cambios en:

- Cambios en las estimaciones de cifras de ventas.
- Posibles dificultades de cobro, declaraciones de insolvencias o concursos.
- Alzas en los salarios.
- Variaciones en el precio de las materias primas.
- Posibles modificaciones fiscales.

Representando gráficamente la evolución de cobros, pagos y tesorería se obtiene la siguiente línea de evolución.



2.5. Consideraciones finales del presupuesto de tesorería

La comparación entre los flujos netos de tesorería del periodo y la tesorería objetivo (dato que se obtiene del presupuesto de capital), dará como resultado el superávit o déficit de tesorería del periodo considerado.

El plazo que debe cubrir el presupuesto de tesorería debería ser el mismo que el del resto de presupuestos operativos, habitualmente, un año dividido en subperiodos, pero debido al comportamiento de los flujos de efectivo, muy sensibles ante cualquier modificación en los presupuestos elementales, hace que el plazo de este presupuesto deba ser inferior al de los demás presupuestos. Entonces, lo más conveniente es desglosar las cifras en meses o incluso en días, con la finalidad de conocer los desajustes lo antes posible.

Así, se pueden diferenciar tres horizontes temporales para el presupuesto de tesorería, que son:

1. **Horizonte de efectivo a largo plazo:** debe ser coherente con las dimensiones temporales del plan estratégico. A largo plazo, la planificación de los flujos de caja se realizará en base a las entradas y salidas de efectivo relevantes.
2. **Horizonte de efectivo a corto plazo:** este horizonte debe ser congruente con los presupuestos operativos.
3. **Horizonte de efectivo inmediato:** se utiliza para estimar, controlar y administrar los flujos de entrada y salida de caja, diariamente. El objetivo es evitar los posibles superávits o déficits de tesorería.

3. Resumen

El presupuesto de tesorería se encarga de pronosticar los cambios en el saldo de efectivo, por lo que con su elaboración se pretende determinar las necesidades óptimas de liquidez, y comprobar la coherencia con los demás presupuestos.

Contabilidad previsional

Normalmente, el periodo del presupuesto de tesorería coincide con el ejercicio económico, aunque es frecuente dividirlo en periodos más cortos para detectar, lo antes posible, los desajustes de tesorería.

Para llevar a cabo la elaboración del mismo, habrá que calcular previamente los pagos y cobros del periodo, cobrando especial relevancia los cobros por ventas y los pagos por compras.

La estimación de los cobros por ventas se llevará a cabo en función de los ingresos previstos, de las condiciones de crédito ofrecidas a los clientes y de la política sobre los descuentos de efectos, desarrollada por la empresa.

Así, para llevar a cabo la estimación se debe tener en cuenta si la empresa trabaja sobre pedido o si lo hace a partir de un *stock*.

En cuanto a los pagos por compras, su estimación se realizará a partir de las compras previstas y de la política de pagos establecida para el periodo presupuestario.

El presupuesto de tesorería se divide en tres horizontes temporales diferentes, dependiendo del plazo del mismo; estos horizontes son:

1. Horizonte de efectivo a largo plazo.
2. Horizonte de efectivo a corto plazo.
3. Horizonte de efectivo inmediato.