

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN FINANCIERA · UNIDAD 11

El presupuesto y sus desviaciones

Aldara ha aprobado la entreplanta, pero antes de buscar dinero quiere saber cuánto falta y cuándo. Nexo prevé vender 246.450 € en 2029 y acabar el año con 8.103,88 € en el banco… con enero en −5.065,77 €. Y el Organizador de 2028 vendió 1.100 € menos de lo previsto, aunque se vendía más caro: ¿por qué?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Explicar para qué sirve un presupuesto y elegir el método con que se elabora.
- Elaborar los presupuestos operativos de ventas, compras y gastos a partir de supuestos escritos.
- Pasar de ventas y gastos a cobros y pagos en un presupuesto de tesorería, con la inversión y la financiación.
- Integrar los presupuestos de las áreas en un presupuesto maestro y comprobarlo antes de archivarlo.
- Calcular las desviaciones en volumen y en precio con una convención explícita y buscar sus causas.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Antes de presupuestar 2029, que sepáis por qué falló 2028»

Lunes 20 de noviembre de 2028. Aldara ha aprobado la **entreplanta** del almacén, pero condicionada a su financiación (unidad 10). Antes de buscar dinero quiere saber **cuánto falta y cuándo**: encarga el **presupuesto de 2029** (PP-2029). Teodoro lo coordina; Triana prepara el de ventas y Arnau el de compras y almacén (datos ficticios).

Teodoro saca la nota de septiembre: en el primer semestre, el **Organizador** vendió 1.100 € menos de lo previsto, aunque se vendía más caro. «Antes de presupuestar 2029, que sepáis por qué falló 2028», dice. Plazo: **viernes 1 de diciembre**.

❓ Si Nexo prevé vender 246.450 € en 2029, ¿entrarán 246.450 € en el banco ese año?

❓ ¿Puede un presupuesto que termina el año con dinero tener meses en que falta?

❓ Si cada área entrega su presupuesto, ¿basta con sumarlos?

❓ Si un coste sale más bajo de lo previsto, ¿es siempre una buena noticia?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

11.1 Presupuestar: para qué y cómo

11.2 Presupuestos operativos

11.3 Presupuestos de tesorería, inversión y financiación

11.4 El presupuesto maestro y sus comprobaciones

11.5 Las desviaciones y su análisis

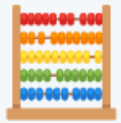
El coste ha bajado… ¿desviación favorable?



El coste del Organizador ha bajado 660 €. ¡Desviación favorable!

Ha bajado porque vendimos 100 unidades menos.





Con 900 unidades debía costar 10.800. Ha costado 11.340.

O sea, que el proveedor subió y nosotros vendimos menos. Quiero saber por qué.



CLAVE

Un coste menor no es mérito si se debe a vender menos: los costes se comparan con el **presupuesto flexible**, el del volumen real.

Una decisión escrita en cifras



Planificar

Obliga a escribir los supuestos: cuánto se venderá, a qué precio, cuándo se cobrará. Normalmente, un año dividido en meses.



Coordinar

Lo que prevé vender Comercial decide lo que compra Compras y lo que cobra Administración.



Controlar

Al comparar lo real con lo presupuestado aparecen las **desviaciones**, y con ellas las preguntas.



Tipos

Operativos: ventas, compras, gastos. **Financieros**: inversión, financiación y tesorería. Todos, con la cuenta de resultados previsional, forman el **presupuesto maestro**.

CLAVE

No es una previsión neutral: incluye decisiones (subir precios, invertir, pedir un préstamo) y **compromete a quien lo firma**.

Cuatro métodos, cuatro riesgos

MÉTODO	CÓMO SE HACE	VENTAJA	RIESGO
Incremental	Cifra del año anterior más un porcentaje	Rápido y fácil de explicar	Arrastra gastos que ya no hacen falta
Base cero	Cada partida se justifica desde cero	Revisa cada gasto	Lento; exige datos
Rígido	Una sola cifra para un volumen previsto	Sencillo	No sirve para comparar si el volumen cambia
Flexible	Cifras que se ajustan al volumen real	Compara con justicia	Hay que separar fijos y variables

Nexo usa el incremental para 2029: ventas habituales presupuestadas en 2028 +5 % (189.000 × 1,05 = 198.450 €) y gastos fijos +3 % (66.558,60 × 1,03 = 68.555,36 €). Se parte de lo presupuestado en 2028, no de lo real.

CLAVE

Para elaborar, el **incremental**; para controlar, el **flexible** (11.5).

El calendario del PP-2029

Un presupuesto que llega en febrero ya no decide nada de enero.

Lun 20/11

Supuestos y v1

Teodoro: supuestos comunes y PP-2029 v1.

Mié 22/11

Áreas

Triana (ventas), Arnau (compras y almacén), Teodoro (gastos y financiación).

Lun 27/11

Contraste

Los tres: se buscan las operaciones repetidas.

Jue 30/11

Cálculos

Teodoro revisa los cálculos.

Vie 01/12

v2 aprobada

Aldara aprueba la PP-2029 v2 cerrada.

CLAVE

Cada paso tiene **fecha y responsable**: sin ellos, el presupuesto llega tarde.

11.2 · TABLA 1

Presupuestos operativos de 2029

TRIMESTRE	HABITUALES	ALISIO	VENTAS	COMPRAS (60 %)
1.º	48.825,00	12.000,00	60.825,00	36.495,00
2.º	49.875,00	12.000,00	61.875,00	37.125,00
3.º	44.100,00	12.000,00	56.100,00	33.660,00
4.º	55.650,00	12.000,00	67.650,00	40.590,00
Año	**198.450,00**	**48.000,00**	**246.450,00**	**147.870,00**

€, sin IVA (el IVA no es ingreso); datos ficticios. Habituales: los meses de 2028 con +5 % (enero y febrero, 15.000 × 1,05 = 15.750 €). Alisio: el contrato marco, 4.000 € al mes. Las ventas adicionales de la entreplanta no se incluyen: hasta que funcione, son un escenario.

CLAVE

El de ventas es el **primero**: de él dependen lo que se compra y lo que se cobra.

Compras no es coste de lo vendido

Compras = coste de las ventas + existencias finales − existencias iniciales

Nexo · existencias	iniciales = finales	**compra el 60 % de lo que vende**
Nexo · compras de 2029	246.450,00 × 0,60	**147.870,00 €**
Actividad 3 · unidades	3.000 + 600 − 400	**3.200 unidades**
Actividad 3 · euros	3.200 × 5,00	**16.000,00 €**

Gastos fijos (personal, alquiler, asignación de dirección, suministros, servicios) +3 %: 68.555,36 €, unos 5.712,95 € al mes sin IVA. Las amortizaciones (6.050 €, con 2.000 € de la entreplanta) son gasto, pero no pago.

CLAVE

Si la papelería quiere acabar con más existencias de las que tiene, **compra más de lo que vende**.

11.2 · TABLA 2

Cuenta de resultados previsional de 2029

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Ventas	246.450,00
Aprovisionamientos (60 %)	−147.870,00
Gastos fijos de explotación (+3 %)	−68.555,36
Amortización	−6.050,00
Subvención imputada (ayuda de la ADEVAL)	270,00
Resultado de explotación	**24.244,64**
Gastos financieros (intereses y comisión imputada)	−1.258,53
Resultado antes de impuestos	**22.986,11**
Impuesto sobre sociedades (17 % sobre los primeros 50.000 € de base)	−3.907,64
Resultado previsto	**19.078,47**

Gastos financieros: solo la parte de 2029 de cada préstamo, no las cuotas: furgoneta 449,04; equipamiento 505,00 + 30,00 de comisión; Caja Miravalle 274,49 (PP-2029 v2). Simplificación: interés del contrato y comisión lineal (con el tipo efectivo, NRV 9.ª, cambiarían algo).

CLAVE

La cuota de la furgoneta (3.384,14 €) **no entra entera**: solo sus intereses devengados; la devolución del principal va a tesorería y financiación.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

La cuota de 2029 del préstamo de la furgoneta es de 3.384,14 €. ¿Qué parte entra en la cuenta de resultados previsional?

A Toda la cuota

B Solo los intereses devengados en 2029: 449,04 €

C Nada, porque es un pago

✔ La cuota es interés + devolución de principal. A resultados solo va el interés devengado en 2029; la cuota entera es una salida de tesorería del 03/12 y su principal está en el presupuesto de financiación (actividad 5).

Cada partida, a la fecha en que mueve dinero



Habituales

Se cobran al mes siguiente, con IVA. En enero entra diciembre de 2028: 18.000 × 1,21 = 21.780 €.



Alisio

Paga a 60 días como máximo (Ley 3/2004, art. 4.3), agrupado en el segundo mes siguiente: en enero entra lo de noviembre, 4.840 €.



Proveedor Norte

Se paga al mes siguiente: en enero, las compras de diciembre, 22.000 × 60 % × 1,21 = 15.972 €.



IVA y gastos fijos

Fijos con IVA: 6.042,55 € al mes. IVA (modelo 303): el mes siguiente a cada trimestre, si sale a ingresar.

CLAVE

Ventas y compras, **sin IVA**; cobros y pagos, **con IVA** y desplazados en el tiempo.

11.3 · TABLA 3

Inversión, financiación y otros cobros y pagos

MES	CONCEPTO	IMPORTE (€)
Enero	Letras +9.000,00 (05/01); entreplanta −24.200,00 (15/01); IVA 4.º trim. 2028 −4.500,00 (30/01)	−19.700,00
Abril	Pago fraccionado −146,67 (20/04); cuota 1 del equipamiento −3.384,14 (24/04)	−3.530,81
Julio	Caja Miravalle −10.444,50 (03/07); IVA 2.º trim. −4.129,20 (20/07); impuesto de 2028 −2.384,33 (25/07)	−16.958,03
Octubre	IVA 3.er trim. −3.723,60 y pago fraccionado −481,98 (22/10)	−4.205,58
Diciembre	Cuota 2 de la furgoneta −3.384,14 (03/12); pago fraccionado −481,98 (20/12)	−3.866,12

Inversión: la entreplanta, 20.000 € + IVA = 24.200 €, pagada el lunes 15/01/2029. El IVA del 1.er trimestre sale a compensar (−79,50 €), porque la entreplanta añade 4.200 € de IVA soportado: no se paga en abril y se descuenta en julio.

CLAVE

El presupuesto de **financiación** recoge lo que entra y sale por préstamos y excedentes: las letras, las cuotas y la devolución de Caja Miravalle.

Tesorería de 2029, antes de nueva financiación

MES	COBROS	PROVEEDOR NORTE	GASTOS FIJOS	OTROS	SALDO FINAL
Enero	26.620,00	15.972,00	6.042,55	−19.700,00	**−5.065,77**
Febrero	23.897,50	14.338,50	6.042,55		**−1.549,32**
Marzo	23.897,50	14.338,50	6.042,55		1.967,13
Abril	25.803,25	15.481,95	6.042,55	−3.530,81	2.715,07
Mayo	24.532,75	14.719,65	6.042,55		6.485,62
Junio	25.168,00	15.100,80	6.042,55		10.510,27
Julio	25.168,00	15.100,80	6.042,55	−16.958,03	**−2.423,11**
Agosto	21.991,75	13.195,05	6.042,55		331,04
Septiembre	16.274,50	9.764,70	6.042,55		798,29
Octubre	29.614,75	17.768,85	6.042,55	−4.205,58	2.396,06
Noviembre	27.709,00	16.625,40	6.042,55		7.437,11
Diciembre	26.438,50	15.863,10	6.042,51	−3.866,12	8.103,88

€; saldo inicial previsto, 10.028,78. La póliza de Banco Alcotán (10.000 €, se renueva el jueves 25/01/2029) está a cero y no se usa: es la posición antes de nueva financiación.

CLAVE

El año acaba con 8.103,88 €, pero **seis meses** quedan por debajo del colchón de 2.000 € y tres en negativo: faltarían **7.065,77 € en enero** y **4.423,11 € en julio**.

Sumar las áreas no basta



Alisio, dos veces

Comercial incluía sus 48.000 € y Administración volvió a sumar el contrato marco: ventas de 294.450 € en lugar de 246.450 €.



La entreplanta como gasto

Compras y almacén la cargaba entera (20.000 €) en sus gastos de 2029. Es una inversión: en resultados solo entra su amortización, 2.000 €.



En la forma requerida

Cada parcial lleva periodo, unidades (€ con o sin IVA), supuestos escritos, fecha de versión y responsable.



Archivar para encontrar

PP-2029_v2_2028-12-01.xlsx, en la carpeta del ejercicio, con registro de cambios y sin borrar la v1.

CLAVE

El **contraste** del lunes 27/11 encontró los dos fallos de la v1. Ojo profesional: el resumen del borrador del 20/11 tiene **seis errores** más.

Un presupuesto se comprueba

Primero la aritmética; después las comprobaciones que unen presupuestos distintos.

1

Aritmética

Los meses suman el año y las filas cuadran con las columnas.

→

2

Ventas y cobros

298.204,50 + 31.460,00 − 32.549,00 = 297.115,50 €, igual que la tabla 4.

→

3

Compras y pagos

178.922,70 + 15.972,00 − 16.625,40 = 178.269,30 €, igual que la tabla 4.

→

4

Resultado y tesorería

Del resultado previsto (19.078,47 €) a la variación de bancos (−1.924,90 €), al céntimo.

CLAVE

Cobros = ventas con IVA + clientes al empezar − clientes al acabar. **Si no cuadra al céntimo, hay un error.**

Del resultado previsto a la variación de bancos

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Resultado previsto	19.078,47
+ Amortización − subvención imputada	5.780,00
= Autofinanciación	**24.858,47**
− Aumento de clientes (31.460,00 → 32.549,00)	−1.089,00
+ Aumento de proveedores (15.972,00 → 16.625,40)	653,40
+ Aumento del IVA por pagar (4.500,00 → 4.693,80)	193,80
+ Impuesto (gasto 3.907,64 − pagado 3.494,96)	412,68
− Gastos financieros pagados de más (1.605,29 − 1.258,53)	−346,76
+ Letras del Tesoro que vencen	9.000,00
− Entreplanta (sin IVA)	−20.000,00
− Devoluciones de principal	−15.607,49
= Variación de bancos (8.103,88 − 10.028,78)	**−1.924,90**

Los 2,99 € que rinden las letras en 2029 no se llevan a resultados por su poca importancia: así consta en el registro de cambios. Mi Itinerario · Tu plan financiero, paso 11: dos comprobaciones cruzadas (ventas y cobros; resultado y tesorería) que den 0,00.

CLAVE

La autofinanciación (24.858,47 €) no cubre la entreplanta y las devoluciones (35.607,49 €): **faltan 10.749,02 €** en el año.

Conservar seis años



Código de Comercio, art. 30.1: «Los empresarios conservarán los libros, correspondencia, documentación y justificantes concernientes a su negocio, debidamente ordenados, durante seis años, a partir del último asiento realizado en los libros, salvo lo que se establezca por disposiciones generales o especiales».

Código de Comercio, art. 30.1 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Los empresarios. La v2 del PP-2029 se envía a Aldara en PDF con el informe IF-2028/11; cada versión se guarda con nombre, fecha y responsable, sin borrar la anterior.

CLAVE

Archivar con nombre y registro de cambios permite saber **sin preguntar cuál es la versión buena**.

11.5 · TABLA 6

Volumen y precio: el Organizador

Presupuesto: 1.000 unidades a 20,00 € (20.000 €). Real: 900 a 21,00 € (18.900 €), un 5,50 % menos. Convención: volumen al precio presupuestado; precio con la cantidad real.

COMPONENTE	CÁLCULO	DESVIACIÓN (€)
Volumen	(900 − 1.000) × 20,00	−2.000,00 (D)
Precio	900 × (21,00 − 20,00)	+900,00 (F)
Total	18.900,00 − 20.000,00	**−1.100,00**

Desviación = real − presupuesto. Con otra convención cambia el reparto, no el total: el término mixto (−100 × 1 = −100 €) puede ir aparte o dentro de uno de los dos componentes, y el informe dice dónde. En el semestre, las ventas suben 10.900 € = Alisio +12.000 (no presupuestado) + Organizador −1.100: sumarlas esconde la mala.

CLAVE

La suma de los componentes da el total: **es la comprobación**. En ventas, positiva = favorable (F); en costes, positiva = desfavorable (D).

CASO RESUELTO · PASO 3

El coste, contra el presupuesto flexible

COSTE DEL ORGANIZADOR	CÁLCULO	IMPORTE (€)
Presupuesto	1.000 × 12,00	12.000,00
Flexible (volumen real)	900 × 12,00	10.800,00
Real	900 × 12,60	11.340,00
Desviación en precio	11.340 − 10.800	540,00 (D)
Desviación en volumen	10.800 − 12.000	−1.200,00

Proveedor Norte subió el coste del Organizador de 12,00 a 12,60 € para todo 2028, con el presupuesto ya hecho, y Nexo trasladó la subida al precio. Margen: presupuesto 1.000 × 8,00 = 8.000; real 900 × 8,40 = 7.560: −440 € = volumen −800 + precio de venta +900 − precio de compra 540.

CLAVE

Los 660 € de menos **no son un ahorro**: con el volumen real se ha gastado 540 € más.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La nota DV-2028/01: el Organizador



Triana y Arnau, para Teodoro

Lunes 11/09/2028, primer semestre. Ventas: presupuesto 94.000 €, real 104.900 €. Organizador: 1.000 a 20,00 € presupuestadas; 900 a 21,00 € vendidas; coste de 12,00 a 12,60 €. Caso ficticio.

1. **Separar.** +10.900 € = Alisio +12.000 (no presupuestado) + Organizador −1.100. Se analiza el Organizador.

2. **Ventas.** Volumen (900 − 1.000) × 20,00 = −2.000,00 (D); precio 900 × (21,00 − 20,00) = +900,00 (F). Comprobación: −2.000 + 900 = −1.100.

3. **Coste.** Contra el flexible (900 × 12,00 = 10.800): precio 540,00 (D); el coste baja 660 € solo por vender menos.

4. **Margen.** 8.000 → 7.560: −440 € = volumen −800 + precio de venta +900 − precio de compra 540.

5. **Hipótesis y evidencia.** Menor demanda por la subida, o falta de existencias tras el escape de agua del 30/05. Se piden ventas por mes y pedidos rechazados. Correcciones: revisar el precio o adelantar la reposición.

✔ Organizador: **−1.100 €** en ventas y **−440 €** en margen; con el volumen real se gastan **540 € más** (D). La causa queda como hipótesis. Nota DV-2028/01, v1, 11/09/2028, revisada por Teodoro.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Un producto se presupuestó en **500 unidades a 30,00 €** y se vendieron **560 a 28,50 €**. Con la convención de la tabla 6, ¿cuál es la desviación en precio?

A +960,00 € (F)

B −840,00 € (D)

C +1.800,00 € (F)

✔ Precio: 560 × (28,50 − 30,00) = −840,00 € (D). Volumen: (560 − 500) × 30,00 = +1.800,00 € (F). Total: 15.960 − 15.000 = +960,00 € (F). Una bajada de precio que aumentó las ventas (actividad 13).

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Arnau

Cinco frases, cinco errores. Pulsa cada tarjeta.

«El semestre es favorable (+10.900 €) y no hay que hacer nada»

BULO

Suma desviaciones de signo contrario: Alisio (+12.000) esconde el Organizador (−1.100).

«Precio 1.000 × 1 = 1.000 €, volumen −2.000 €: total −1.000 €»

BULO

Mezcla convenciones: precio con la cantidad real, +900; el total es −1.100 €.

«El coste ha bajado 660 €: desviación favorable»

BULO

Contra el flexible (10.800 €) se han gastado 540 € más (D).

«La subida de precio ha espantado a los clientes»

BULO

Es una hipótesis: también pudo faltar producto tras el escape de agua. Hace falta evidencia.

«Los 104.900 € han entrado en el banco»

BULO

Son ventas sin IVA; los cobros llevan IVA y llegan más tarde.

REPASO

Ideas clave

- Un presupuesto es una decisión escrita en cifras: sirve para planificar, coordinar y controlar.
- Incremental (año anterior + %) y base cero para elaborar; rígido o flexible para controlar: el flexible se ajusta al volumen real.
- El de ventas es el primero: Nexo prevé 246.450 € sin IVA (198.450 habituales + 48.000 de Alisio) y compra el 60 %, 147.870 €.
- Compras = coste de las ventas + existencias finales − existencias iniciales.
- En resultados entran los intereses devengados, no las cuotas; la amortización es gasto, pero no pago: resultado previsto, 19.078,47 €.
- Cobros y pagos van con IVA y en la fecha en que mueven dinero: el año acaba con 8.103,88 €, pero enero queda en −5.065,77 € y julio en −2.423,11 €.
- El presupuesto maestro se contrasta y se comprueba al céntimo: ventas y cobros, compras y pagos, y resultado y tesorería (−1.924,90 €).
- Desviación = real − presupuesto; se descompone en volumen y precio con una convención escrita, y la suma de los componentes da el total.
- Los costes se comparan con el presupuesto flexible y las causas se presentan como hipótesis hasta tener la evidencia.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**