

3. Técnicas para la detección de desviaciones.

Se llama *desviación* de una partida contable es la diferencia que surge entre la cantidad presupuestada y la cantidad que finalmente resulta.

Dicha desviación se puede dar en cualquier partida de ingresos y de gastos.

Antes del comienzo de cada ejercicio la empresa elabora un presupuesto con los importes que estima para el año de las distintas partidas de ingresos y gastos, así como del beneficio previsto.

La realidad normalmente será algo distinta, surgiendo diferencias (desviaciones) entre los importes reales y los presupuestados.

El análisis de desviaciones sobre el presupuesto es el proceso por el cual se pretende explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuestado o previsto.

Este análisis debería culminar con la identificación de las acciones correctoras correspondientes.

3.1. Causa, naturaleza y efectos de las desviaciones.

Durante el análisis de los resultados, se identifican tres tipos principales de desviaciones presupuestarias: desviación en volumen, desviación técnica y desviación económica.

↪ La *desviación en volumen* refleja la diferencia entre la cantidad planificada y la cantidad real producida.

↪ La *desviación técnica* examina las diferencias entre los costes unitarios previstos y los costes reales de los insumos.

↪ La *desviación económica* evalúa el efecto combinado de las variaciones en el volumen y los costes unitarios sobre el resultado financiero.

Es fundamental que las empresas implementen sistemas de control de gestión sólidos que les permitan monitorear de cerca su desempeño y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Además, es importante fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua al hacerlo, las empresas pueden fortalecer su capacidad para alcanzar sus objetivos empresariales y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

Ejemplo:

Supongamos que una empresa planificó producir 1.000 unidades de un producto durante un mes determinado y estableció los siguientes costes unitarios previstos:



EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- *Coste de los materiales: 50 € por unidad.*
- *Coste de la mano de obra: 30 € por unidad.*
- *Coste total previsto por unidad: 80 € por unidad.*

Sin embargo, al final del mes, la empresa realiza un análisis y encuentra los siguientes resultados reales:

- *Se produjeron 900 unidades del producto.*
- *El coste real de los materiales fue de 55 € por unidad.*
- *El coste real de la mano de obra fue de 35 € por unidad.*

Ahora, calculemos las desviaciones en *volumen, técnica y económica*:

Desviación en volumen:

Esta desviación mide la diferencia entre la cantidad prevista y la cantidad real producida.

- *Cantidad prevista: 1.000 unidades.*
- *Cantidad real: 900 unidades.*

$$\text{Desviación en volumen} = \text{Cantidad real} - \text{Cantidad prevista}$$

Desviación en volumen = 900 unidades – 1.000 unidades = -100 unidades (indicando una producción menor de lo previsto).

Desviación técnica:

Esta desviación mide las diferencias entre los costes unitarios previstos y los costes unitarios reales de los insumos.

- *Coste real de los materiales: 55 € por unidad.*
- *Coste real de la mano de obra: 35 € por unidad.*

$$\text{Desviación técnica de los materiales} = \text{Coste real de los materiales} - \text{Coste previsto de los materiales}$$

Desviación técnica de los materiales = 55 € – 50 € = 5 € por unidad (indicando un coste mayor al previsto).

$$\text{Desviación técnica de la mano de obra} = \text{Coste real de la mano de obra} - \text{Coste previsto de la mano de obra}$$

Desviación técnica de la mano de obra = 35 € – 30 € = 5 € por unidad (indicando un coste mayor al previsto)

Desviación económica:

Esta desviación mide el efecto combinado de la variación en el volumen y en los costes unitarios.

$$\text{Desviación económica total} = (\text{Desviación en volumen} \times \text{Coste previsto por unidad}) + (\text{Desviación técnica de los materiales} \times \text{Cantidad real}) + (\text{Desviación técnica de la mano de obra} \times \text{Cantidad real})$$

$$\text{Desviación económica total} = (-100 \text{ unidades} \times 80 \text{ € por unidad}) + (5 \text{ € por unidad} \times 900 \text{ unidades}) + (5 \text{ € por unidad} \times 900 \text{ unidades}) = (-8.000 \text{ €}) + (4.500 \text{ €}) + (4.500 \text{ €}) = 1.000 \text{ €}$$

Los resultados indican:

- La *desviación en volumen* indica una **producción menor de lo previsto**.
- Las *desviaciones técnicas* muestran **costes unitarios mayores** a los esperados.
- La *desviación económica total* es **positiva**, lo que significa que el coste total real es 1.000 € mayor que el coste total previsto. E

Esto podría ser el resultado de una combinación de producción por debajo de la capacidad planeada y costes unitarios más altos de lo esperado.



Aplicación práctica

Se pide:

El 1 de enero, un grupo de socios constituyen la sociedad HERMITAS, SL.

Una vez realizadas las inversiones en el inmovilizado necesario para desarrollar su actividad, deciden dejar 15.000€ en la cuenta abierta en el banco, para poder hacer frente a los pagos del comienzo de la actividad.

La empresa desea saber si debería disponer de más recursos económicos para evitar un desfase entre los cobros y los pagos previstos, para lo cual facilita la siguiente información:

- Las ventas previstas ascienden a 50.000€ el primer mes, 100.000 € el segundo, 120.000€ el tercero y el cuarto, y 150.000€ a partir del quinto y se cobrarán en el momento de realizarse.
- A los proveedores se les comprará producto por valor de 35.000€ el primer mes 55.000€ el segundo, 80.000€ el tercero y 90.000€ los siguientes. Los pagos se hacen a 30 días.
- En enero se compra una máquina de 125.000€ que se pagará, de forma aplazada, en cuotas iguales a lo largo de 10 meses, siendo el primer pago a lo largo del mes de marzo. Los sueldos y salarios que se pagan cada mes ascienden a 19.500€.
- Los suministros se pagan a razón de 2.500€ cada dos meses, comenzando el primero en el mes de febrero.
Existen otros pagos previstos por importe de 50.000€ en enero y febrero, 30.000€ en marzo y abril, y 20.000€ en los meses de mayo y junio.
- Tienen una subvención concedida, que cobrarán, previsiblemente, en el mes de marzo. El importe de esta es de 25.000€.

Se pide:

Realizar un presupuesto de tesorería para los próximos seis meses, utilizando la siguiente plantilla.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
I- Saldo inicial						
II- Cobros						
III- Total cobros						
IV- Pagos						
V- Total pagos						
VI- Saldo período						
VII- Saldo final						

3.2. El ajuste de las desviaciones del presupuesto de tesorería.

Las desviaciones se pueden analizar a partir de la contabilidad general o desde la contabilidad de costes, en este segundo caso, la información que se obtiene es mucho más detallada.

Lo que se pretende es identificar en qué medida cada acción repercute sobre el beneficio de la compañía.

En este sentido las desviaciones que supongan un mayor beneficio real del previsto las identificaremos como desviaciones favorables o positivas, mientras que las que lo hagan en sentido contrario las denominaremos como desviaciones negativas o desfavorables.

La contabilidad general nos permite realizar un análisis de desviaciones con distintos niveles de detalle.

A medida que la desagregación sea mayor, la información obtenida será más precisa.

3.3. Clases de ajustes.

Una vez elaborado el presupuesto de tesorería, éste nos permitirá cuantificar las necesidades o excedentes de financiación.

Se deberán tomar una serie de decisiones que corrijan tanto los superávits como los déficits de caja.



Dependiendo del **tipo de déficit**, la financiación habrá de hacerse de una manera u otra, teniendo en cuenta que en condiciones normales, toda financiación adicional tendrá un coste.

Si la detección del déficit se hace con la suficiente antelación, tendremos más tiempo para prepararnos y tratar de solucionar dicha situación de la forma más oportuna.

Ante una situación de falta temporal de liquidez, lo normal es:

- Anticipar cobros y aplazar pagos en la medida de lo posible, mediante la renegociación de las deudas con clientes y proveedores o acreedores.
- Suprimir alguno de los gastos a realizar en el futuro inmediato de los que se pueda prescindir.
- Aumentar los cobros por medio de ventas extraordinarias de activos que no afecten al normal funcionamiento de la empresa.
- Liquidar productos sobrantes.
- Bajar precios para incrementar las ventas.

Las **fuentes de financiación** ajenas a las que puede acceder la empresa, en el caso de que no le baste con lo anterior son las siguientes:

- ∞ el descuento de efectos
- ∞ los préstamos
- ∞ las pólizas de crédito
- ∞ fianzas y avales
- ∞ factoring



Si una empresa presenta falta de liquidez significa que no tiene suficiente efectivo, por lo que lo más probable es que no pueda pagar a sus proveedores, nóminas de trabajadores o deudas pendientes.

Lo recomendable en este caso es obtener financiación o pedir aplazamientos.

Las **consecuencias negativas** en las que esto puede derivar son:

- Cuando una empresa no cumple con sus pagos, los intereses sobre préstamos u obligaciones financieras a corto plazo tienden a aumentar.
- La escasez de liquidez también puede desencadenar conflictos laborales y la pérdida de talento debido a la incapacidad para pagar las nóminas puntualmente.
Además, puede resultar en la pérdida de privilegios o ventajas ofrecidas por los proveedores a sus clientes, ya que los pagos no se realizan dentro del plazo acordado.
- Las empresas con problemas de liquidez pueden ver cómo su nivel de competitividad se ve mermado, al no poder realizar inversiones necesarias para mantenerse activas en el mercado o desarrollar nuevos productos, lo que las coloca en desventaja frente a sus competidores.
- La falta de liquidez puede conducir a la insolvencia, siendo este el desenlace más grave para una empresa.



Los *superávits* se pueden producir de formas diferentes.

Según sean esporádicos o permanentes, la política de colocación de excedentes deberá ser una u otra.

- Si el excedente es permanente, habrá que buscar inversiones a más largo plazo.
- Si el excedente es esporádico, habrá que buscar inversiones a corto plazo.

Los factores que hay que tener en cuenta en las inversiones son tres:

- **solvencia**: seguridad
- **liquidez**: facilidad de convertir en dinero efectivo.
- **rentabilidad**: beneficio expresado en forma de porcentaje.

La solvencia y la rentabilidad se relacionan normalmente en sentido inverso, es decir, a mayor solvencia menor rentabilidad, y viceversa.

Con el **exceso de liquidez** se puede aprovechar para:

- ∞ Amortizar anticipadamente algún préstamo o crédito pendiente.
- ∞ Mejorar las condiciones de pago a los clientes, lo que podría suponer un incremento de las ventas.
- ∞ Anticipar pagos a los proveedores, y con ello conseguir descuentos.
- ∞ También se podría invertir en activos financieros como:
 - depósitos a plazo fijo
 - adquisición de acciones
 - participación en fondos de inversión
 - compra de divisas
 - letras, bonos y obligaciones del Tesoro
 - bonos y obligaciones de empresas privadas
 - concesión de préstamos



Aplicación práctica

Este es el presupuesto de una empresa, el único mes en el que la empresa tiene un déficit de tesorería es en el mes de enero.

Este mes necesitaría obtener recursos para conseguir cubrir este desfase.

La solución propuesta es cobrar a los clientes el 25% de las ventas al contado y aplazar un mes el otro 75%.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
I- Saldo inicial	60.000,00	-19.000,00	-18.000,00	-13.000,00	-12.000,00	-6.000,00
II- Cobros						
Ventas		200.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	350.000,00
Subvenciones			20.000,00			
III- Total cobros	0,00	200.000,00	320.000,00	300.000,00	300.000,00	350.000,00
IV- Pagos						
Proveedores		70.000,00	130.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00
Sueldos y salarios	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Seguridad Social	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Leasing máquina		25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Suministros		5.000,00		5.000,00		5.000,00
Alquiler	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Amortización préstamo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Prima de seguro			21.000,00			
Otros pagos	2.000,00	22.000,00	62.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
V- Total pagos	79.000,00	199.000,00	315.000,00	299.000,00	294.000,00	299.000,00
VI- Saldo periodo	-79.000,00	1.000,00	5.000,00	1.000,00	6.000,00	51.000,00
VII- Saldo final	-19.000,00	-18.000,00	-13.000,00	-12.000,00	-6.000,00	45.000,00

Se pide:

Elaborar un nuevo presupuesto de tesorería aplicando la medida propuesta para solventar el déficit.

4. Aplicaciones informáticas y ofimáticas en la gestión de tesorería.

Actualmente existen numerosas herramientas para hacer este tipo de trabajo de manera informatizada, aunque hay que aclarar que no tienen por qué implicar la automatización de las operaciones.

Google Sheets, Excel online y otros sistemas parecidos son alternativas para la gestión de una tesorería empresarial de forma generalista.

De todos modos, su eficiencia es mucho menor que la aplicación de un software de tesorería.

4.1. Aplicaciones específicas para la gestión de tesorería.

Introducir un software para gestionar la tesorería de la empresa es un paso fundamental para mejorar su control, agilizar las operaciones realizadas y, además, reducir el riesgo de que se produzcan errores.

Asimismo, otra de las grandes ventajas de este sistema es que se podrá llevar a cabo el trabajo desde cualquier lugar y en todo momento.

Por lo tanto, podrás tomar decisiones en tiempo real con la información generada, esto es fundamental para lograr la mayor competitividad posible en el mercado.

También hay que destacar que se dispondrá de toda la información actualizada, tanto de los cobros como de los pagos de todas las cuentas bancarias existentes, pudiendo optimizar los ingresos y ver si los objetivos económicos del negocio se van cumpliendo.

Aprovechar mejor el tiempo y evitar perderlo en gestiones bancarias puramente administrativas es otro de los puntos a favor de la automatización de la tesorería.

Algunos ejemplos de software:



Es un software de gestión capaz de adaptarse a las necesidades de cada negocio. Entre sus funcionalidades hay que destacar:

- **Informes.** Crea informes detallados que ofrecen una visión completa sobre la situación financiera y operativa del negocio y que abarcan aspectos como ventas, inventario, gastos y beneficios.

Además, el usuario tiene la posibilidad de adaptar el informe según sus necesidades.

- **Gestión de bancos.** Facilita hacer un seguimiento de las transacciones bancarias en tiempo real, así como realizar la conciliación bancaria. Ofrece también funcionalidades en gestión de cuentas bancarias, como la visualización de saldos.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- **Tesorería.** Proporciona herramientas que facilitan el control de efectivo, cheques y otros instrumentos financieros. De esta manera, el usuario puede hacer un seguimiento detallado de los fondos disponibles y gestionar las cajas menores.
- **Facturación.** La plataforma facilita la creación y seguimiento de facturas, así como la integración de otras áreas comerciales como el inventario o la contabilidad.
También cuenta con opciones de facturación electrónica.



Es una plataforma de gestión de tesorería centrada en la optimización del flujo de efectivo y la gestión de los riesgos.

En sus funcionalidades destacan:

- **Informes.** Documentos avanzados y personalizables que se extienden a todo el ámbito de gestión de la tesorería, con análisis detallados sobre la posición financiera de la empresa, su flujo de efectivo y la exposición a riesgos.
Estos informes destacan por ser muy visuales y fácilmente comprensibles.
- **Gestión de bancos.** Las opciones dentro de esta funcionalidad sirven para administrar de forma eficiente las relaciones bancarias de la entidad.
Esto facilita una conciliación bancaria automatizada y con opciones para gestionar y optimizar las transacciones financieras.
- **Tesorería.** Sus herramientas permiten hacer proyecciones de flujo de efectivo muy precisas. A la vez, se aborda la gestión de los riesgos financieros y la ejecución eficiente de transacciones.
- **Facturación.** Esta herramienta se centra más en gestión de tesorería y finanzas, por lo que sus opciones de facturación están algo limitadas.



Es un software de control de tesorería flexible y eficiente a la hora de proporcionar a los usuarios información sobre su liquidez. Entre sus funcionalidades destacan:

- **Informes.** Es capaz de crear informes personalizados que se adaptan a las necesidades específicas de la empresa en cada momento.
En ellos, aborda cuestiones clave como la gestión de la tesorería, la liquidez y otros indicadores financieros que permiten conocer el estado de salud de las finanzas del negocio.
- **Gestión de bancos.** A través de la plataforma, los usuarios pueden ver los saldos en tiempo real, automatizar procesos y transacciones financieras y llevar a cabo la conciliación bancaria.
- **Tesorería.** Es una de las especialidades de este software, que proporciona soluciones que ayudan a optimizar la liquidez y a gestionar de una forma más eficiente los riesgos financieros.
- **Facturación.** Las funcionalidades que ofrece en esta materia son bastante básicas.

4.2. Prestaciones de las aplicaciones ofimáticas en la gestión de cobros y pagos.

Las prestaciones que debe reunir una aplicación ofimática son las siguientes:



Facilidad de integración con sistemas existentes

Asegurarse de que el software se integre sin problemas con el ERP, CRM, y otras plataformas para optimizar el flujo de información y evitar duplicaciones de datos.



Funcionalidades de automatización

Evaluar qué tareas automáticas ofrece el software, como el envío de recordatorios de pago, la generación de facturas y la conciliación de pagos, para reducir la carga de trabajo manual y minimizar errores.



Escalabilidad

Considerar si el software puede crecer con la empresa, adaptándose a un mayor volumen de facturas y clientes sin perder rendimiento ni funcionalidad.



Seguridad de datos

Verificar que el software cumpla con los estándares de seguridad, incluyendo el cifrado de datos y las medidas de protección contra accesos no autorizados, especialmente si se maneja información sensible de clientes.



Capacidad de generación de informes

Elegir un software que ofrezca informes detallados sobre el estado de las cuentas por cobrar, el comportamiento de pago de los clientes y otros indicadores clave, permitiendo una mejor toma de decisiones financieras.



Facilidad de uso e interfaz

La interfaz debe ser intuitiva y fácil de usar para asegurar una rápida adopción por parte del equipo, reduciendo la necesidad de formación extensa.



Soporte técnico y actualizaciones

Importante asegurarse de que el proveedor ofrece un soporte técnico fiable y actualizaciones regulares para mantener el software al día con las últimas funcionalidades y requisitos legales.



Costo y retorno de inversión (ROI)

Analizar el costo del software en relación con los beneficios que proporciona, considerando tanto el precio inicial como los costos recurrentes, y asegúrate de que ofrece un ROI claro y justificado.



Personalización

Comprobar si el software permite personalizar sus funciones y configuraciones para adaptarse a las necesidades específicas de tu negocio, lo que puede ser crucial para maximizar su efectividad.



Movilidad y accesibilidad

Si el equipo trabaja de forma remota o en múltiples ubicaciones, es importante que el software ofrezca acceso desde dispositivos móviles y sea compatible con la nube para garantizar la accesibilidad en cualquier momento y lugar.



Aplicación práctica

Se pide:

Relacionar las características con la prestación a que corresponde.

1. Importante asegurarse de que el proveedor ofrece un soporte técnico fiable y actualizaciones regulares para mantener el software al día con las últimas funcionalidades y requisitos legales.
 2. Verificar que el software cumpla con los estándares de seguridad, incluyendo el cifrado de datos y las medidas de protección contra accesos no autorizados, especialmente si se maneja información sensible de clientes.
 3. Considerar si el software puede crecer con la empresa, adaptándose a un mayor volumen de facturas y clientes sin perder rendimiento ni funcionalidad.
 4. Asegurarse de que el software se integre sin problemas con el ERP, CRM, y otras plataformas para optimizar el flujo de información y evitar duplicaciones de datos.
 5. Evaluar qué tareas automáticas ofrece el software, como el envío de recordatorios de pago, la generación de facturas y la conciliación de pagos, para reducir la carga de trabajo manual y minimizar errores.
 6. La interfaz debe ser intuitiva y fácil de usar para asegurar una rápida adopción por parte del equipo, reduciendo la necesidad de formación extensa.
 7. Comprobar si el software permite personalizar sus funciones y configuraciones para adaptarse a las necesidades específicas de tu negocio, lo que puede ser crucial para maximizar su efectividad.
-
- a) Personalización
 - b) Facilidad de uso e interfaz
 - c) Seguridad de datos
 - d) Facilidad de integración con sistemas existentes
 - e) Escalabilidad
 - f) Funcionalidades de automatización
 - g) Soporte técnico y actualizaciones

5. Resumen.

El presupuesto de tesorería consiste en una previsión financiera de una empresa durante un ejercicio económico.

El tesorero debe conocer el vencimiento de las facturas emitidas, el nivel de producción, las necesidades de financiación, nuevos clientes, etc., que le permitan mantener el equilibrio

En este contexto, dos son las herramientas básicas a tener en cuenta: el presupuesto de tesorería y la previsión de tesorería.

Se llama desviación de una partida contable es la diferencia que surge entre la cantidad presupuestada y la cantidad que finalmente resulta.

Dicha desviación se puede dar en cualquier partida de ingresos y de gastos.

Actualmente existen numerosas herramientas para hacer este tipo de trabajo de manera informatizada, aunque hay que aclarar que no tienen por qué implicar la automatización de las operaciones.

6. Autoevaluación.

1. Las empresas obligadas a presentar las cuentas anuales deberán incluir, un Estado de Flujos de Tesorería, también llamado Estado de Flujos de Efectivo, en el que se recogerán los cobros y los pagos registrados durante cada ejercicio por la empresa.

- Verdadero
- Falso

2. Los flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación Son los cobros y los pagos procedentes de las operaciones relacionadas con la obtención y el reembolso de los capitales ajenos y propios que financian la actividad de la empresa.

- Verdadero
- Falso

3. El pago antes de gasto consiste en la operación de la compra de mercancías a crédito, primero se realiza la compra y en un momento posterior el pago.

- Verdadero
- Falso

4. Un ingreso coincidente con un cobro es la venta al contado de mercancías.

- Verdadero
- Falso

5. La desviación técnica examina las diferencias entre los costes unitarios previstos y los costes reales de los insumos.

- Verdadero
- Falso

6. Explica las consecuencias negativas de la falta de liquidez en una empresa.

7. Las desviaciones se pueden analizar a partir de la contabilidad general o desde la contabilidad de costes, en este segundo caso, la información que se obtiene es mucho más detallada.

- Verdadero
- Falso

8. La desviación por actividad es aquella en que la empresa prevé producir una cantidad determinada, pero la producción final resulta ser mayor o menor.

- Verdadero
- Falso

9. Si el excedente es permanente, habrá que buscar inversiones a más largo plazo.

- Verdadero
- Falso

10. La escalabilidad considera si el software puede crecer con la empresa, adaptándose a un mayor volumen de facturas y clientes sin perder rendimiento ni funcionalidad.

- Verdadero
- Falso

Gestión contable, fiscal y laboral en pequeños negocios o microempresas.

