

Presupuesto de Efectivo o Presupuesto de Caja

El presupuesto de caja es una herramienta de planificación financiera que muestra a las y los administradores la forma como se espera que se comporten las entradas y salidas de efectivo en un período determinado.

Las empresas obtienen ingresos en efectivo y también realizan desembolsos de efectivo por varias razones. Existe cierta relación entre las entradas y salidas de efectivo de una empresa. Si las entradas de efectivo son mayores que las salidas, la empresa obtendrá un **excedente de efectivo**, pero si ocurre lo contrario, la empresa obtendrá un **déficit**.

En las situaciones de excedentes de efectivo, el dinero excedente es invertido en títulos valores negociables o en inversiones temporales que generen cierto rendimiento. Esto se hace para evitar el exceso de liquidez (existencia de fondos ociosos) dentro de la empresa.

En las situaciones de déficit, las empresas por lo general lo que hacen es liquidar todas las inversiones en valores negociables para cubrir el déficit o parte del mismo. Cuando las inversiones temporales o los fondos en valores negociables son insuficientes para cubrir el déficit, entonces la empresa tendrá que recurrir a la utilización de fondos externos, por medio de líneas de crédito o préstamos bancarios. Por lo general, en estas situaciones las empresas primero agotan las fuentes internas de fondos, y las líneas de crédito y los préstamos bancarios son la última alternativa que emplean. Esto es debido a que éstos últimos generan gastos financieros.

Es importante que las y los gerentes conozcan en detalle el comportamiento del efectivo para el futuro previsible dentro de su negocio, porque esto les ayudará a diseñar planes que le garanticen la consecución de los fondos necesarios para mantener el buen ritmo de sus operaciones.

Las empresas que no planifican adecuadamente sus requerimientos de efectivo, a menudo enfrentan serios problemas de liquidez entre ellos: dificultad para pagar la nómina de sus trabajadores, demora en el pago de servicios básicos, incumplimiento frente a proveedores, etc. Todos estos aspectos impactan negativamente al negocio pues crean desmotivación en el personal y deterioran la posición crediticia frente a proveedores.

La tarea de realizar el presupuesto de caja es responsabilidad de la Gerencia de Finanzas, no obstante, en su elaboración se requiere de la colaboración de todas las áreas de una empresa. El departamento de ventas puede proporcionar las proyecciones de ventas (de contado y de crédito) que se esperan para el período; el área de recursos humanos puede proveer información sobre la planificación de nuevas contrataciones, incrementos salariales, planes de capacitación y desarrollo, liquidaciones y otros que generan salidas de efectivo en el período de interés; el área de adquisiciones puede presentar un plan detallado sobre las compras de inventarios y activos programadas para ese período; el departamento de producción puede realizar un estimado de los costos de producción; etc. Toda esta información es necesaria para poder elaborar un presupuesto de efectivo.

Es importante hacer notar que la información requerida para la elaboración de un presupuesto de caja debe ser obtenida mediante la aplicación de un análisis minucioso sobre las variables que intervienen en este proceso. Una proyección errónea de todas estas variables distorsionaría los resultados esperados no solamente sobre el presupuesto de efectivo, sino sobre otros aspectos de la organización.

Afortunadamente en la actualidad se cuenta con la existencia de numerosas aplicaciones informáticas que proporcionan una importante ayuda en la estimación de las variables que intervienen en la elaboración del presupuesto de efectivo.

Los Elementos del Presupuesto de Efectivo

Un presupuesto de efectivo tiene dos elementos fundamentales: las entradas y las salidas de efectivo. Estos dos elementos proporcionan la base para la determinación de los otros elementos del presupuesto tales como el excedente de efectivo

o los déficit, que a su vez proveen la información básica para decidir si invertir en valores negociables, depositar fondos en la cuenta bancaria, realizar abonos a préstamos o solicitar un préstamo bancario a corto plazo.

Para determinar las entradas de efectivo es necesario tomar en cuenta los aspectos que producen ingresos para la empresa. Algunas partidas que generan entradas de efectivo para las empresas se plantean a continuación:

Entradas de efectivo

Fuentes internas:

Ventas de inventarios o servicios. La fuente principal de ingresos en efectivo de una empresa está representada por las ventas de contado de sus productos o servicios que comercializa. Entre mayores sean las ventas de productos y servicios, mayores serán las entradas de efectivo para la empresa. Las ventas de inventarios o servicios son una de las partidas más difíciles de determinar, pues dependen no sólo de factores internos, sino también de factores externos que no se pueden controlar.

Recuperaciones de créditos. Las ventas que se realizan al crédito, no generan una entrada de efectivo inmediata, sin embargo, los cobros de esos créditos producirán entradas de efectivo en el corto plazo.¹ Para la determinación de esta partida, las empresas diseñan políticas de cobranzas, con las cuales, puede estimarse las entradas de efectivo provenientes de abonos de clientes.

Ventas de activos. En algunos casos, las empresas se ven obligadas a vender algunos de sus activos motivadas por varias razones. Esta venta de activos genera entradas de efectivo para la empresa. Cabe destacar que esta actividad no le genera ingresos constantes a las empresas, esto es debido a que la actividad primaria de éstas no es la compra y venta de sus activos, sino que solamente lo realizan bajo ciertas condiciones.² Estas entradas de efectivo se clasifican como **“otros ingresos”** en los conceptos de entradas de efectivo.

Dividendos e intereses. Algunas empresas con sus excedentes de liquidez adquieren inversiones en títulos valores del mercado de dinero o del mercado de capital³. Estas inversiones le generan a la empresa entradas de efectivo proveniente de los intereses. Estos ingresos se clasifican como **“Otros ingresos”** en los conceptos de entradas de efectivo.

Fuentes externas:

¹ Algunas empresas cuyos productos son relativamente caros realizan ventas de crédito cuyo período de recuperación puede ser de más de un año. Ejemplo de este tipo de empresas son las tiendas que venden electrodomésticos y artículos para el hogar cuyos periodos de créditos son muy variados y alcanzan hasta los 2 años o más. Por su parte, las empresas del sector de bienes raíces (Compra-venta), empresas automotrices y las compañías comercializadoras de maquinaria pesada, equipos industriales y medios de transporte pueden llegar a extender los períodos de créditos a sus clientes por varios años que van desde 3 hasta 30 años o más.

² La mayoría de las veces que una empresa vende sus activos es debido a que éstos ya han dado toda su vida útil y la empresa ya no los utiliza en sus procesos productivos. Estos activos obsoletos las empresas pueden venderlos en sus valores residuales y obtener cierto ingreso que posiblemente lo utilicen para volver a comprar el activo. En otros casos, cuando las empresas quiebran o no pueden reestructurarse y la única alternativa es su liquidación, ésta venderá todos sus activos para recuperar el dinero invertido en ellos y con ese dinero hacer frente a algunas obligaciones que tenga pendiente.

³ Los títulos valores del **mercado de dinero** son aquéllos cuyo vencimiento es menor a un año. Ejemplo de ellos son los pagarés, las letras de cambio, las notas del tesoro, el papel comercial, etc. Los títulos valores cuyo vencimiento es mayor a un año son títulos del mercado de capital. Ejemplo de ellos son los bonos y las acciones.

Venta de títulos valores. Cuando las empresas requieren fondos para financiar sus operaciones de corto plazo o sus inversiones estratégicas, eventualmente recurren a la emisión de títulos valores tales como: papel comercial, bonos y acciones. La venta de estos títulos genera entradas de efectivo para la empresa y depende directamente de los planes de financiamiento de la firma.

Préstamos bancarios. Los planes de financiamiento tanto a corto como a largo plazo generan entradas de efectivo a la empresa. Por lo general estos planes son diseñados con un análisis previo de los déficits de efectivo que se esperan a corto plazo o de la ejecución de proyectos de inversión a largo plazo.

Anticipo de clientes. En algunas ocasiones las empresas reciben pagos por anticipado de sus clientes con el objetivo de que se les garantice que se les venderá en producto en el momento que ellos lo requieran. Esta práctica, aunque es poco usual, produce a la empresa un ingreso en efectivo que puede emplearse para ayudar a financiar las operaciones del negocio. Esta es una variable difícil de estimar puesto que no siempre los clientes realizan anticipos para garantizar el abastecimiento de algún producto.

Salidas de Efectivo

Compras de mercancías. La compra de inventarios es quizá uno de los conceptos de salidas de efectivo más frecuentes e importantes dentro de las empresas. Esto es debido a que la compra y venta de sus inventarios representa la actividad primaria del negocio. Las compras que se realizan en efectivo y los gastos derivados de estas compras tales como el pago de fletes y seguros representan para las empresas desembolsos de efectivo directos. Para determinar esta variable se requiere de una amplia información, sobre todo de la información proveniente de las proyecciones de ventas. Las ventas proyectadas y las políticas de administración del inventario ayudarán a determinar las cantidades de productos que deberán comprarse para cierto período.

Abonos a proveedores. Las compras de inventarios o de otros activos que se realizan al crédito, generan salidas de efectivo periódicas en el corto plazo. Estas salidas de efectivo es necesario tomarlas en cuenta al momento de realizar el presupuesto de efectivo. Determinar esta variable no es muy difícil debido a que la información básica la proporciona el proveedor con las condiciones del crédito, el plazo, las fechas de pagos y el monto de las cuotas.

Anticipo a proveedores y gastos pagados por anticipado. En ocasiones las empresas requieren realizar pagos por anticipado ya sea para garantizar la adquisición de un producto o la obtención de un servicio en un momento determinado.⁴ Esta variable puede ser muy difícil de estimar debido a que posiblemente no siempre se requiera realizar la misma cantidad de pagos anticipados.

Inversión en activos fijos. Los planes de adquisiciones de activos fijos, necesarios para mantener las operaciones de una empresa también generan salidas de efectivo. En algunos casos estos activos son comprados por medio de financiamiento bancario; a plazos mediante acuerdos de créditos con el proveedor o bien por medio de contratos de arrendamientos con derechos de compra. En cualquiera de estos casos, la inversión en activos fijos genera salidas de efectivo. La diferencia básica es que dependiendo del tipo de plan de adquisición de los activos, así mismo variarán la magnitud y la periodicidad de las salidas de efectivo.

Gastos corrientes. Los pagos de servicios básicos tales como el agua potable, la energía eléctrica, servicios de comunicación, seguridad, salarios, arrendamientos, impuestos y otros que las empresas deben pagar periódicamente constituyen salidas de efectivo y son tal vez las partidas más sensibles por su rápida rotación.

⁴ Las empresas que pagan un alquiler por hacer uso de ciertos edificios donde tienen fábricas, almacenes u oficinas, por lo general pagan estos servicios por anticipado.

Amortizaciones de la deuda. Los pagos periódicos destinados a la cancelación de la deuda y sus intereses respectivos, también representan salidas de efectivo. Estas salidas no son difíciles de determinar debido a que en el contrato de préstamos a plazos se establecen el plazo, el monto de los pagos y las fechas en que hay que realizar los pagos.

Recompra de acciones. Cuando las empresas consideran que hay demasiadas acciones en circulación, pueden optar por sacar un paquete de acciones de circulación. Para hacerlo, las empresas deberán comprar la cantidad de sus acciones que estimen conveniente en el mercado abierto o haciendo uso de otros mecanismos. Estas recompras de acciones representan sin duda alguna desembolsos de efectivo. Esta actividad solamente está presente –esporádicamente– en las grandes empresas cuyas acciones se comercializan activamente en los mercados bursátiles. En el rango de las PYMES, generalmente las recompras de acciones no forman parte importante de los presupuesto de efectivo.

Pago de dividendos. En aquellos casos en los cuales las empresas anuncian pagos de dividendos en efectivo para sus accionistas, las empresas deberán incluir en su presupuesto de efectivo el desembolso correspondiente a la cancelación del monto por el cual se pagará dividendos.

Ejercicio

El siguiente cuadro muestra las ventas y compras reales de Corona, Inc. Para los meses de septiembre y octubre, junto con sus ventas y compras proyectadas para el período de noviembre 2014 a abril 2015.

	Año	Mes	Ventas	Compras
Reales	2014	Septiembre	\$ 210,000.00	\$ 120,000.00
	2014	Octubre	250,000	150,000
	2014	Noviembre	170,000	140,000
	2014	Diciembre	160,000	100,000
Proyectadas	2015	Enero	140,000	80,000
	2015	Febrero	180,000	110,000
	2015	Marzo	200,000	100,000
	2015	Abril	250,000	90,000

Datos Adicionales:

- El 20% de las Ventas de la empresa es en efectivo y cobra el 40% de sus ventas un mes después de la venta y otro 40% dos meses después de la venta.
- Se esperan otros ingresos en efectivo de \$ 12,000 en septiembre y abril; \$ 15,000 en enero y marzo y \$ 27,000 en febrero.
- La empresa paga en efectivo el 10% de sus compras, 50% las paga en el mes siguiente y 40% 2 meses después.
- Los salarios suman el 20% de las ventas del mes anterior.
- Se debe pagar una renta \$ 20,000 mensuales. En enero y abril se tienen que pagar \$ 10,000 de intereses.
- En abril también vence un pago de \$ 30,000 del principal. La empresa espera pagar dividendos en efectivo de \$ 20,000 en enero y abril. En abril se deben pagar \$ 80,000 de impuestos.
- La empresa también desea hacer una compra en efectivo de \$ 25,000 en activos fijos en diciembre.
- La empresa tiene un saldo de efectivo de \$ 22,000 a principios de noviembre.
- Suponga que la empresa desea mantener un saldo de efectivo mínimo de \$ 15,000.
- Determine los saldos de efectivo para cada mes, determine además si la empresa requiere o no de algún financiamiento durante el período de noviembre a abril. Determine a cuánto asciende el financiamiento y las fechas propuestas para la solicitud de los desembolsos.

Corona, Inc
Presupuesto de Entradas de Efectivo

CONCEPTOS	POLÍTICA	DATOS REALES		NOV	DIC	PROYECCIONES DE VENTAS			
		SEP	OCT			ENE	FEB	MAR	ABR
Ventas Reales y Proyectadas	%	210,000.00	250,000.00	170,000.00	160,000.00	140,000.00	180,000.00	200,000.00	250,000.00
ENTRADAS TOTALES DE EFECTIVO									

Instrucciones:

En este formato usted deberá resumir todas las entradas de efectivo que tendrá la empresa en el período de interés. La proyección es únicamente para los meses de Noviembre 2014 a Abril 2015, no obstante, se han incluido datos de Septiembre y Octubre porque éstos afectan las entradas de efectivo de la proyección.

1. En la columna CONCPETOS, liste todos los conceptos por los cuales se producirán entradas de efectivo. El primer concepto por entradas de efectivo lo constituyen las ventas de contado, seguido por las recuperaciones. Para ampliar este punto revise la página 2 de este documento en la sección “Entradas de efectivo”
2. En la columna “Política”, escriba el porcentaje que corresponde según el concepto de la primera columna. Por ejemplo, si el primer concepto es “Ventas de contado” según el ejercicio ¿qué porcentaje de las ventas se realizan de contado? Ese porcentaje ubíquelo en la columna política y así sucesivamente para los demás renglones.
3. En las columnas de “SEP” y “OCT” no haremos ningún cálculo, únicamente en los meses de la proyección. Para el primer mes de la proyección “NOV” en el primer renglón “Ventas de contado” siga este procedimiento: tome las ventas de ese mes (170,000) y aplíquelo el porcentaje de la política (20%) el resultado significa que de las ventas totales que se realicen en noviembre, únicamente se obtendrán ingresos en efectivo de 34,000. Realice el mismo procedimiento para los demás meses.
4. Para los siguientes renglones (Recuperaciones a 1, 2 y tres meses) tenga en cuenta lo siguiente. Para Noviembre por ejemplo, en el renglón “Recuperaciones a 1 mes” vamos a registrar un cobro del 40% (eso indica la política de ventas) de las ventas que se realizaron 1 mes antes (ventas de octubre). Por tanto, tomamos las ventas de octubre (250,000 y le aplicamos el porcentaje de recuperación que establece la política para los cobros a 1

mes. El resultado significa la cantidad de dinero en efectivo que entrará en noviembre producto de los cobros correspondientes al 40% de las ventas que se realizaron en octubre.

5. Siga el mismo procedimiento para todos los demás renglones afectados por la política.
6. Para los ingresos en efectivo que no están afectados por una política de recuperación, siga las instrucciones del ejercicio.
7. Una vez calendarizados todos los ingresos en efectivo que se espera recibir, totalice las columnas de los meses.

Corona, Inc

Presupuesto de Salidas de Efectivo

CONCEPTOS	POLÍTICA	DATOS REALES		PROYECCIONES DE COMPRAS					
		SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
Compras Reales y Proyectadas	%	120,000.00	150,000.00	140,000.00	100,000.00	80,000.00	110,000.00	100,000.00	90,000.00
SALIDAS TOTALES DE EFECTIVO									

Instrucciones

1. Construya el presupuesto de salidas de efectivo de manera similar al presupuesto de entradas de efectivo. En la columna “CONCEPTOS” liste todos los conceptos por los cuales se producirán salidas de efectivo. Recuerde que los primeros conceptos están representados por las compras de contado y luego los pagos a 1, 2, 3 o más meses. Luego liste los demás conceptos que se mencionan en el ejercicio. Para ampliar un poco más sobre estos conceptos revise la página 3 de este documento en la sección “Salidas de Efectivo”
2. La columna “POLÍTICA” rellénela con los datos de la política de pago de las compras, según datos del ejercicio.
3. Para las columnas “SEPT” y “OCT” no haremos ningún cálculo. Para el mes de “NOV” en el primer renglón “Compras de contado” Tome las compras proyectadas para ese mes (140,000) y aplíquelo el porcentaje que indica la política (10%). El resultado indica la cantidad de dinero que se recibirá en noviembre como porcentaje en efectivo de las ventas totales realizadas en ese mes.

4. Para los meses siguientes y renglones posteriores, emplee el mismo procedimiento que se utilizó en el presupuesto de entradas de efectivo.
5. Tenga presente que hay algunos gastos que se generan en el mes corriente, pero que se cancelan en el mes siguiente.
6. Una vez calendarizados todos los pagos en efectivo, totalice las salidas de efectivo.
7. Prepare el Presupuesto de caja consolidado según las orientaciones del docente.

CORONA, INC

PRESUPUESTO DE CAJA ACTUALIZADO PARA LOS MESES DE NOVIEMBRE 2014 A ABRIL 2015

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Ingresos Totales						
(-) Egresos Totales						
(=) Flujo de caja neto						
(+) Efectivo inicial						
(=) Flujo Acumulado						
(-) Saldo mínimo de caja						
Excedente / Déficit						
(-/+) Compra/Venta Títulos Valores						
Saldo en Títulos Valores						
(-/+) Abonos/Préstamos bancarios						
Saldo Docs x pagar bancarios						
Saldo de caja final						