



PRESUPUESTO DE EFECTIVO O DE CAJA

Definición y Objetivos

BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto (1990), señala que el presupuesto de efectivo (P de E) consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo cuyos objetivos básicos son:

1. Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
2. Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en
3. períodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
4. Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.
5. Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión.

El logro de los objetivos reseñados, a través del presupuesto de tesorería, cobra importancia en virtud de su relación directa con los activos y pasivos corrientes y estos permiten medir la liquidez de cualquier organización.

También se puede decir que el Presupuesto de Efectivo (P de E) es el Estado que muestra los flujos de efectivo (entradas, salidas y efectivo neto) de una empresa durante un período específico. (Definición Operacional).

Finalmente, se puede decir que el Presupuesto de Efectivo es un Plan que muestra las entradas y salidas de caja durante el período presupuestal, incluyendo los recibos de préstamos para mantener el saldo mínimo de caja y los pagos de esos préstamos.

Propósitos del Presupuesto de Efectivo

Según Glenn A. Welsch, Ronald W. Milton, Paul N. Gordon en su libro "Presupuestos Planificación y Control de Utilidades" los propósitos del Presupuesto de Efectivo son:

1. Determinar la probable posición de caja al fin de cada período, como resultado de las operaciones planificadas.
2. Identificar los excedentes o déficit de efectivo por periodos.
3. Establecer la necesidad de financiamiento y/ o la disponibilidad de efectivo ocioso para inversión.
4. Coordinar el efectivo con: a) el total del capital de trabajo, b) los ingresos por las ventas, c) los gastos, d) las inversiones y e) los pasivos.
5. Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de la caja.

La preparación del presupuesto de efectivo o de caja debe ser responsabilidad del tesorero de la compañía.

El presupuesto de caja se basa exclusivamente en los demás presupuestos; por lo tanto, el tesorero debe trabajar muy cerca de los demás gerentes, cuyas decisiones pueden afectar de manera directa los flujos de efectivo. Debe haber un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que requieren

Guía de Estudio Complementaria

UNIDAD II: Técnicas y Herramientas del Control
PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Preparada por la Docente: Licda. Romelia Rodríguez
Enero 2007



efectivo — las operaciones, los desembolsos de capital, etc. Con demasiada frecuencia, no se percibe la necesidad de efectivo adicional sino hasta que la situación alcanza un grado de emergencia.

Cuando planificar o realizar un Control de Efectivo

Según Glenn A. Welsch, Ronald W. Milton, Paul N. Gordon, el control de efectivo debe realizarse en los siguientes tiempos:

- ✓ A Largo Plazo
Planificar los flujos de efectivo a largo plazo (principalmente por conceptos de ventas, servicios y financiamiento), así como los flujos de salidas de efectivo, a largo plazo (principalmente por gastos, desembolsos de capital y pago de la deuda), es fundamental para las sanas decisiones financieras y para el uso óptimo del efectivo y del crédito a largo plazo. La planificación de largo alcance se enfoca sobre los flujos de entradas de efectivo más relevantes.
- ✓ A Corto Plazo
Debe ser congruente con el plan táctico de utilidades a corto plazo. La planificación del efectivo para este tiempo exige planes detallados para los flujos de entradas y salidas de efectivo, que se relacionan de manera directa con el plan anual de utilidades (es decir, el efectivo derivado de las ventas y el efectivo requerido para pagar equipos nuevos por ejemplo).
- ✓ En Plazo Inmediato
Este se emplea en muchas empresas, principalmente para estimar, controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo, a menudo sobre una base diaria continua. Su objetivo primordial es asegurar que no se creen déficit ni saldos excedentes de efectivo. Minimiza el costo de los intereses mediante el aprovechamiento de todos los descuentos por pronto pago sobre las cuentas por pagar y el cumplimiento de todas las fechas de vencimiento de los desembolsos de efectivo. Minimiza, también, el costo de oportunidad de los saldos de excedentes de efectivo, al permitir las oportunas inversiones del efectivo a medida que éste se vaya acumulando.

Fundamentación del Presupuesto de Efectivo

La esencia del presupuesto de caja es la planificación financiera, entendida ésta como aquel proceso mediante el cual la empresa plantea proyectos financieros de largo plazo, como expresión cuantitativa de sus planes estratégicos; y de corto plazo, como expresión cuantitativa de sus planes tácticos u operativos, en los cuales se contemplan la proyección de las ventas, los costos, los gastos, los activos y pasivos requeridos para lograr las metas propuestas. (Contreras, 2003)

En el contexto de la planificación financiera, según Sinisterra y Polanco (1997), el Presupuesto de Efectivo es uno de los presupuestos más importantes en el proceso de planeación, permite reflejar no sólo los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la organización durante el período considerado en la planeación, sino que, además, permite diagnosticar y sugerir la forma de financiación que debe utilizar la organización para lograr los objetivos trazados.

En la siguiente Figura N° 1 se puede observar como el (P de E) representa el antepenúltimo paso en la secuencia de desarrollo del presupuesto maestro (Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.), previo a la elaboración de los informes de adiciones de inversiones de largo plazo y de la elaboración de los estados financieros básicos proyectados.

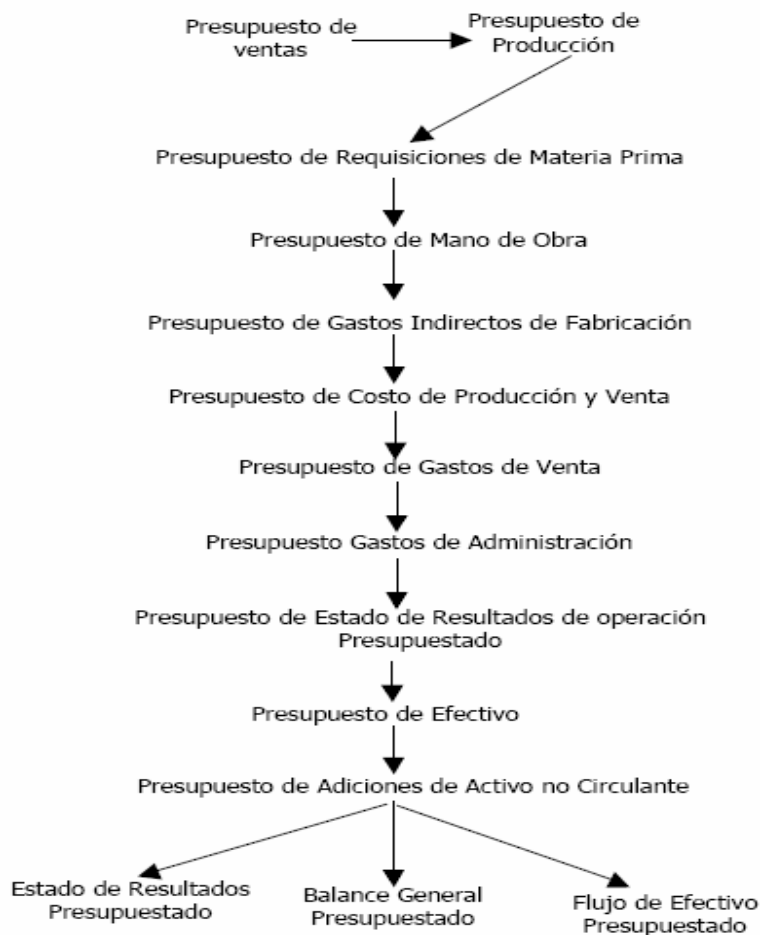
Guía de Estudio Complementaria

UNIDAD II: Técnicas y Herramientas del Control
PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Preparada por la Docente: Licda. Romelia Rodríguez
Enero 2007



FIGURA N° 1



RUJEN

Tal como se indica, en dicha figura se esquematiza la elaboración del presupuesto maestro, partiendo del pronóstico de ventas se desarrolla el presupuesto de producción con todos los requerimientos necesarios para llevar adelante dicho proceso productivo, es decir, las necesidades de materia prima, de mano de obra, de gastos de fabricación, además se estiman los gastos administrativos y financieros para el período de presupuestación, así como los ingresos y gastos extraordinarios previstos.

Una vez estimados todos los ingresos, costos y gastos del período se estructura el presupuesto de efectivo con aquellos que generarán entradas o salidas de efectivo, junto con los cobros y pagos en efectivo pendientes del período anterior. Los ingresos, costos y gastos erogables que no generan entradas y salidas de efectivo durante el período presupuestado, se registran como pendientes de cobro y de pago en el balance general presupuestado.



La última etapa del presupuesto maestro consiste en estructurar los estados financieros básicos proyectados, de acuerdo con lo expuesto en la figura 1, se elabora el estado de resultados proyectado considerando todos los ingresos, costos y gastos ocurridos durante el período, luego se elabora el balance general proyectado con base en el balance del período inmediatamente anterior, adicionándole los movimientos que modifican los saldos de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, producto de los cambios surgidos por el presupuesto.

Finalmente, se desarrolla el estado de flujo de efectivo proyectado, con base en el balance general proyectado y en el estado de resultados proyectado. Se aclara que el saldo final de caja, obtenido durante el último período considerado en el presupuesto de efectivo, es el que se registra en el balance general proyectado.

Métodos que se usan para desarrollar un Presupuesto de Efectivo o de Caja

Según Glenn A. Welsch, Ronald W. Milton, Paul N. Gordon, para desarrollar el Presupuesto de Caja se emplean dos (2) métodos básicos:

1. Método de Ingresos y Desembolsos de Efectivo, llamado también método de entradas y salidas de efectivo o método directo de la cuenta de caja.
2. Método de la Contabilidad Financiera, llamado también método indirecto o del estado de resultados.

Método de Ingresos y Desembolsos de Efectivo

Este método para la elaboración o desarrollo del Presupuesto de Efectivo o de Caja se basa en un análisis detallado de los aumentos y las disminuciones en la cuenta presupuestada de caja, el que reflejaría todas las entradas y salidas de efectivo resultante de presupuestos tales como el de ventas, el de gastos y el desembolso de capital.

Es simple de elaborar dicen los autores Welsch, Milton y Gordon y también es apropiado cuando se usa un plan detallado de utilidades. Con frecuencia se emplea para la planificación del efectivo a corto plazo, como parte del plan anual de utilidades. En cambio no es adecuado para el plan de utilidades de largo plazo, el que es más general.

Los planes fundamentales (o sea los presupuestos) que entrañan flujos de entradas y salidas de efectivo, se analizan con cuidado para traducirlos, de una base de acumulación, a una base de efectivo.

Método de la Contabilidad Financiera

El punto de partida de este método es la utilidad neta planificada, la que muestra el estado de resultados propuesto. Básicamente, la utilidad neta planificada se convierte de una base de acumulación a una base de efectivo (es decir, se ajusta por los cambios en las cuentas de capital de trabajo distintas de efectivo, tales como: inventarios, cuentas por cobrar, gastos pagados por anticipado, gastos acumulados y partidas diferidas).



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

5

Después, se identifican las demás fuentes y necesidades de efectivo. Este método exige menos detalle en el apoyo, pero también suministra menos detalle sobre los flujos de entradas y salidas de efectivo. Es útil para hacer proyecciones de largo alcance para el efectivo.

Para una serie de panes básicos comunes, ambos métodos arrojan los mismos resultados del flujo de efectivo, los cuales difieren únicamente con respecto al volumen de los detalles que se logran.

ESQUEMA PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DE INGRESOS Y DESEMBOLSOS DE EFECTIVO

A EFECTIVO DISPONIBLE

Saldo inicial de caja + entradas de efectivo o ingresos de caja

Cobro a clientes + otros ingresos

B SALIDAS DE EFECTIVO

O EGRESOS DE CAJA

Pago a proveedores + gastos operacionales + otros egresos

C ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO

Depende del grado de nivelación existente entre A y el efectivo necesario (EN)

El EN es igual a B + Saldo final de caja deseado

Excedente o déficit = A - EN Excedente A > EN

Déficit A < EN

SALDO FINAL DE CAJA = A + C - B

El esquema precedente, consta de tres grandes grupos, el primero identificado con **A** presenta el total de **efectivo disponible** antes del financiamiento, está constituido por el saldo final de caja del período anterior, el cual está disponible para el período que se inicia, el cobro a clientes por ventas, tanto del período pasado como del que se presupuesta y los ingresos extraordinarios por diversos conceptos como pueden ser intereses por inversiones de largo plazo o por préstamos otorgados, venta de activos fijos, cobro de dividendos de acciones de otras empresas, entre otros.

El segundo grupo identificado por **B** refleja los **egresos totales** conformados por los pagos a proveedores de materias primas y de bienes y servicios en general, pago de nómina fija y variable, pago



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

6

de pasivos de corto y de largo plazo que se venzan durante el período presupuestado, así como erogaciones por conceptos extraordinarios como puede ser la compra de activos fijos o el pago de dividendos.

El efectivo necesario (EN) agrupa las necesidades del mismo para cubrir los egresos totales (B) y el saldo mínimo deseado de caja que la empresa fija como razonable para imprevistos.

El tercer y último grupo del presupuesto de efectivo identificado por **C** presenta el **financiamiento neto** y es el que, de acuerdo con **el excedente o faltante de efectivo (A – EN)**, le permite al gerente tomar decisiones en cuanto a si debe invertir, en caso de disponer de excedentes de efectivo, para lo cual deberá seleccionar las mejores alternativas de inversión de corto plazo, es decir, aquellas que le proporcionen mayor rentabilidad y le permitan disponer del dinero invertido en el momento en que lo requiera, o si debe buscar fuentes de financiamiento, en caso de obtener déficit, en razón de ello, el gerente deberá seleccionar aquellas opciones de financiamiento de costos más bajos y con posibilidades de ser canceladas en el corto plazo. En ambas situaciones, invirtiendo o endeudándose, debe lograr el objetivo de la gerencia financiera, es decir, “maximizar el valor de la firma, a través de la maximización del valor de las acciones”.

Para fines prácticos este esquema se desarrolla según lo indicado en el siguiente **Cuadro N° 1**. Se observa una característica distintiva del presupuesto de efectivo, como componente del presupuesto maestro y es el hecho de constituirse en una herramienta de gestión de corto plazo, el gerente financiero desarrolla el presupuesto de caja para períodos menores o iguales a un año, así es posible preparar presupuestos de caja desde períodos mínimos de una semana hasta períodos de un año máximo.

Por esta razón ante excedentes y necesidades de efectivo se escogen inversiones y fuentes de financiamiento de corto plazo respectivamente. Por otra parte, se destaca la importancia del presupuesto de capital, cuya estructura se fundamenta en la determinación de los flujos netos de fondos (FNF) o de efectivo, para proyectos de inversión de largo plazo, sin embargo, el tratamiento de las inversiones y el financiamiento requerido, es distinto al contemplado en el Presupuesto de Caja.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

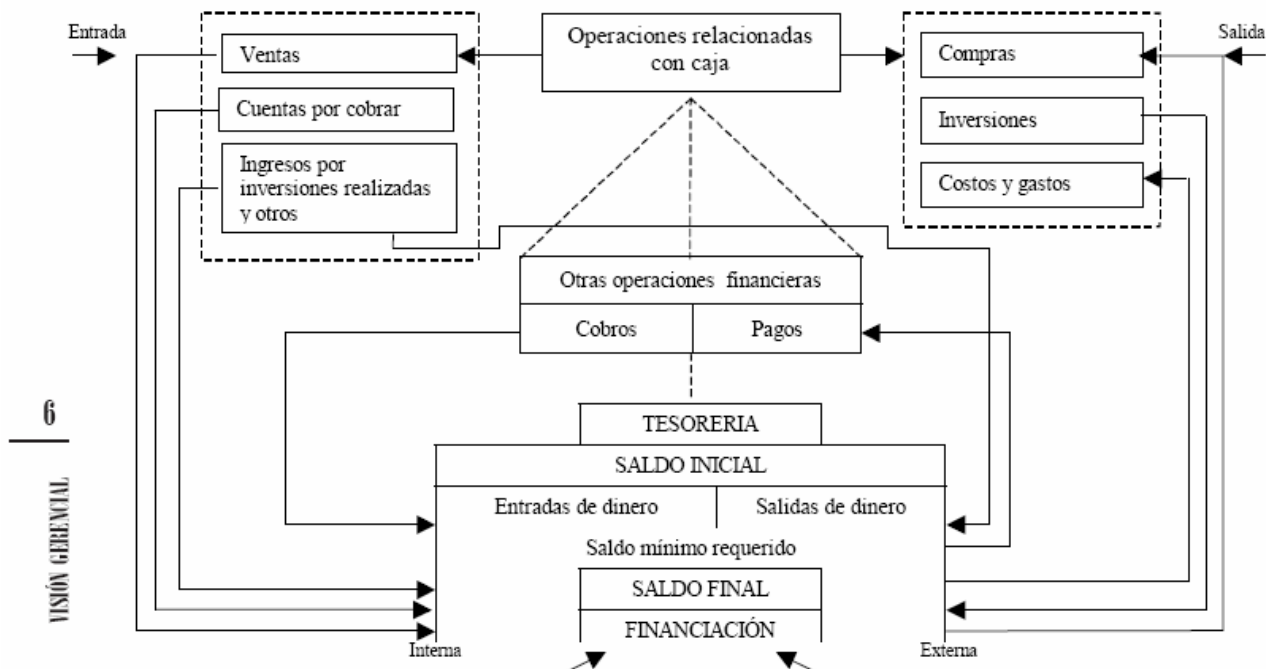
7

Cuadro N° 1

Presupuesto de Efectivo o de Caja

EMPRESA LA ESPERANZA				
Presupuesto de Efectivo o de Caja				
Para los 3 meses que terminarán al 31 de marzo del año 2000				
	Enero	Febrero	Marzo	TOTAL
Saldo inicial del efectivo	xxx	xxx	xxx	xxx
Ingresos				
Ventas del Período	xxx	xxx	xxx	xxx
Cobro a clientes cuentas atrasadas	xxxx	xxx		xxx
Otros Ingresos		xxx	xxx	xxx
Total de efectivo disponibles antes del financiamiento (A)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXXX
Egresos				
Desembolso por compras	xxx	xxx	xxx	xxx
Desembolsos de mano de obra directa	xx	xx	xxx	x
Desembolsos de gasto de fabricación	xxx	xx	xxx	xxx
Desembolso por gastos de administración	xx	xx	xx	xx
Desembolso por gastos de ventas	xx	xxx	xx	xx
Desembolso por pasivos a corto y largo plazo	xx	xx	xx	xxx
Compra de activo fijo	xxx	xxx	xxx	xxx
Egresos totales (B)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Saldo mínimo de efectivo deseado	xx	xxx	xx	xxx
Total de efectivo necesario	XXX	XXX	XXX	XXXX
Excedente o faltante	-xxx	xx	xxx	xx
Financiamiento				
Préstamos	xxx		xxx	
Colocaciones				
Pagos		xxx	xxx	
Retiro de colocaciones				
Intereses gastos	xxx		xxx	xxxx
Intereses ganados				
Financiamiento neto (C)	xxx	-xxx	-xxx	
Saldo final de efectivo	XXXX	XXXX	XXX	

En el siguiente grafico se muestra una visión general del Presupuesto de Efectivo o Caja.



Fuente: Burbano, 1990: 224.

Síntesis del Procedimiento de preparación del Presupuesto de Caja

1. Identificación del saldo inicial de caja. El saldo inicial del mes considerado es el saldo final del mes precedente.
2. Agréguese al saldo inicial de caja el total de las entradas de efectivo provenientes de ventas al contado, recuperaciones de cuentas por cobrar y otros ingresos no operativos.
3. Rebájese del saldo inicial de caja el total de las salidas de efectivo representadas por compras al contado, pagos de deudas a corto y largo plazo, costos y gastos operativos, otros egresos no operativos y pagos de obligaciones fiscales.
4. Determínese el flujo neto de caja mensual a través de la diferencia entre ingresos y egresos de caja.
5. Estímese el total de necesidades de préstamos a largo y corto plazo. Asimismo, debe establecerse el monto y periodicidad de pago de ambos tipos de obligaciones y montos.
6. Determínese el saldo final del efectivo. El saldo final del presente mes será el inicial del mes siguiente.

EJERCICIO PRÁCTICO No.01 DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O DE CAJA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

DATOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO
PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1996

	Base	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas		\$ 100,000	\$ 110,000	\$ 120,000	144000	172800	207360	248832	298598.4
Ventas en Efectivo (sobre las Ventas)	20%								
Cobranza:									
1er. mes después de la venta	70%								
2er. mes de la venta	30%								
Pago de Proveedores (Sobre ventas) al siguientes mes	35%								
Nomina			\$ 45,000	\$ 50,000	60000	72000	86400	103680	124416
Comisiones Sobre ventas	5%								
Pago de Préstamo						\$ 38,000			
El ISR por pagar del mes				\$ 15,000	18000	21600	25920	31104	37324.8
Saldo Mínimo a mantener en Bancos \$ 5,000				\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000

Cedula de Cobranza	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
70% de las ventas a crédito del primer mes	\$ 77,000	\$ 84,000	\$ 100,800	\$ 120,960	\$ 145,152	\$ 174,182
30% de las ventas a crédito del segundo mes	30,000	33,000	36,000	43,200	51,840	62,208
	\$ 107,000	\$ 117,000	\$ 136,800	\$ 164,160	\$ 196,992	\$ 236,390

PRESUPUESTO DE EFECTIVO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembr
-------------------------	-------	--------	------------	---------	-----------	----------



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

10

						e
Saldos Inicial de Efectivo	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
ENTRADAS						
Ventas en Efectivo	22,000	\$ 24,000	\$ 28,800	\$ 34,560	\$ 41,472	\$ 49,766
Cobranza del Mes	107,000	\$ 117,000	\$ 136,800	\$ 164,160	\$ 196,992	\$ 236,390
Total de Entradas y Saldo Inicial	\$ 134,000	\$ 146,000	\$ 170,600	\$ 203,720	\$ 243,464	\$ 291,157
MENOS						
SALIDAS DE EFECTIVO						
Pago de Proveedores	\$ 35,000	\$ 38,500	\$ 42,000	\$ 50,400	\$ 60,480	\$ 72,576
Nómina	50,000	60,000	72,000	86,400	103,680	124,416
Comisiones sobre Ventas	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930
ISR	15,000	18,000	21,600	25,920	31,104	37,325
Préstamo			38,000			
Total de Salidas	\$ 106,000	\$ 123,700	\$ 182,240	\$ 173,088	\$ 207,706	\$ 249,247
FLUJO DE EFECTIVO ANTES DEL SALDO FINAL DESEADO						
Menos:						
Saldo Que se desea mantener en Bancos	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
SOBRANTE O (FALTANTE)	\$ 23,000	\$ 17,300	\$ (16,640)	\$ 25,632	\$ 30,758	\$ 36,910
SOBRANTE O (FALTANTE) ACUMULADO		\$ 40,300	\$ 660	\$ 8,992	\$ 56,390	\$ 67,668



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

11

EJERCICIO PRÁCTICO No.02 DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O DE CAJA

ILUSTRACIÓN: HOTEL LUNA DE MIEL

DATOS PARA PREPARAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

DEL 1° DE JUNIO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 200X

OPERACIONES	MONTO EN US \$
Saldo en bancos al 01/06	7.750.000
Ventas del mes de abril se cobran en junio	4.655.300
Ventas del mes de mayo se cobran en julio	4.500.000
Ventas estimadas para junio se cobran en agosto	6.400.500
Ventas estimadas para julio se cobran en septiembre	8.800.900
Ingresos financieros en julio se cobran en el mismo mes	850.000
Pagos mensuales al personal junio-septiembre	1.550.000
Gastos generales de agosto	1.700.850
Gastos generales de septiembre	1.581.300
Compras estimadas para mayo se pagan en junio	7.400.500
Compras estimadas para julio se pagan en agosto	2.900.300
Compras estimadas para agosto se pagan en septiembre	1.740.000
Compras estimadas para septiembre se pagan en octubre	2.300.500
Alquiler mensual periodo julio a septiembre.	180.000
Dividendos del 5% sobre una utilidad de \$ 7.500.000 pagaderos el 01/07/200X	375.000

Nota: Datos hipotéticos. Caso diseñado por el autor.

Hotel Luna de Miel, C.A. Presupuesto de efectivo

Guía de Estudio Complementaria

UNIDAD II: Técnicas y Herramientas del Control

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Preparada por la Docente: Licda. Romelia Rodríguez

Enero 2007



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NUCLEO BOLÍVAR
 UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
 CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO**

1° de junio al 30 de septiembre de 200X				
Conceptos	Junio \$	Julio \$	Agosto \$	Sept \$
Entradas de efectivo:				
Saldo inicial mes anterior	7.750.000	4.825.300	8.070.300	8.139.650
Ventas – abril	4.655.300			
Ventas – mayo		4.500.000		
Ventas – junio			6.400.500	
Ventas – julio				8.800.900
Ingreso por inversiones.		850.000		
Total de entradas en efectivo	12.405.300	10.175.300	14.470.800	16.940.550
Salidas de efectivo:				
Gastos de personal.		1.550.000	1.550.000	1.550.000
Gastos gen.			1.700.850	1.581.300
Compras – mayo	7.400.500			
Compras – julio			2.900.300	
Compras – ago.				740.000
Alquileres.	180.000	180.000	180.000	180.000
Pago de dividendos 5% utilidad neta.		375.000		
Total salidas de efectivo	7.580.000	2.105.000	6.331.150	5.051.300
Saldo final del mes	4.825.300	8.070.300	8.139.650	11.889.250



CONCEPTOS BÁSICOS QUE DEBEMOS SABER PARA LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O DE CAJA

La preparación del presupuesto de caja debe prepararse de manera cuidadosa ya que por estar ligado con datos basados en pronósticos, no son totalmente confiables, por ello las decisiones que tomen los administradores financieros estarán sujetas a la información que este presupuesto arroje.

El presupuesto de caja suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo. El departamento financiero de la empresa planea permanentemente los posibles excedentes de caja como sus déficits, al contar con esta información, el administrador toma las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes para inversión o por el contrario si hay faltante, debe buscar los medios para obtener financiamiento en el corto plazo.

Los factores fundamentales en el análisis del presupuesto de caja se encuentran en los pronósticos que se hacen sobre las ventas, los que se hacen con terceros y los propios de la organización, todos los inputs y outputs de efectivo y el flujo neto de efectivo se explicarán a continuación sus planteamientos básicos.

El Pronóstico de ventas

El insumo fundamental en cualquier presupuesto de caja es el pronóstico de ventas, este es suministrado por el departamento de comercialización, con base en este pronóstico se calculan los flujos de caja mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel del pronóstico de producción y ventas. Este pronóstico puede basarse en un análisis de los datos de pronósticos internos como externos.

Pronósticos internos: Estos se basan fundamentalmente en una estructuración de los pronósticos de ventas por medio de los canales de distribución de la empresa. Los datos que arroja este análisis dan una idea clara de las expectativas de ventas.

Pronósticos externos: Estos están sujetos a la relación que se pueda observar entre las ventas de la empresa y determinados indicadores económicos como el Producto Interno Bruto y el Ingreso Privado Disponible, estos dan un lineamiento de como se pueden comportar las ventas en un futuro. Los datos que suministra este pronóstico ofrecen la manera de ajustar las expectativas de ventas teniendo en cuenta los factores económicos generales.



Entradas de caja:

Las entradas de caja incluyen la totalidad de entradas de efectivo en un período de tiempo cualquiera, entre los más usuales se encuentran las ventas al contado, el recaudo de las cuentas por cobrar o a crédito y todas aquellas que en el corto plazo sean susceptibles de representar una entrada de efectivo.

Desembolsos de efectivo:

Los desembolsos de efectivo comprenden todas aquellas erogaciones de efectivo que se presentan por el funcionamiento total de la empresa, en cualquier período de tiempo, entre los más comunes están las compras en efectivo, cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los sueldos y los salarios, pago de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses sobre los pasivos, el pago de prestamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

El flujo neto de efectivo, caja final y financiamiento:

El flujo neto de efectivo de una empresa se encuentra deduciendo de cada mes los desembolsos de las entradas durante el mes. Agregando el saldo inicial en caja al flujo neto de efectivo de la empresa, puede encontrarse el saldo final de caja en cada mes y por último cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para hallar un saldo final de caja con financiamiento.

EJERCICIO PRÁCTICO No.02 DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO O DE CAJA

A continuación se presenta el **Ejercicio Práctico No.02** para la preparación de un presupuesto de caja, con todos sus componentes y suposiciones; el cual fue tomado del libro "Fundamentos de administración financiera" de Lawrence Gitman.

INFORMACIÓN INICIAL

Para la realización del ejercicio, se asumirá una empresa cualquiera, que esta constituida legalmente y puede tener como objeto la producción o la prestación de servicios.

Ejemplo:

La compañía ABC esta preparando un presupuesto de caja para los meses de octubre, noviembre y diciembre. las ventas en agosto fueron de \$100.000 y en septiembre \$200.000. Se pronostican ventas de \$400.000 para octubre, \$300.000 para noviembre y \$200.000 para diciembre.

El 20% de las ventas de la empresa se han hecho al contado, el 50% han generado cuentas por cobrar que son cobradas después de 30 días y el restante 30% ha generado cuentas por cobrar que se cobran después de dos meses. No se tiene estimación de cuentas incobrables.

En diciembre la empresa espera recibir un dividendo de \$30.000, proveniente de las acciones de una subsidiaria. A continuación se presentan los datos.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

Programa de entradas de efectivo proyectado de la Compañía ABC					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas pronosticadas	\$100.000	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 300.000	\$ 200.000
Ventas al contado (20%)	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 80.000	\$ 60.000	\$ 40.000
Cuentas por cobrar					
Un mes (50%)		\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 150.000
Dos meses (30%)			\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 120.000
Otras entradas efectivo					\$ 30.000
Total entradas efectivo			\$ 210.000	\$ 320.000	\$ 340.000

Ahora se relacionan todas las erogaciones hechas y proyectadas por la compañía ABC durante los mismos meses. Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas, el 10% de las compras se paga al contado, el 70% se paga en el mes siguiente al de compra y el 20% restante se paga dos meses después del mes de compra. En el mes de octubre se pagan \$20.000 de dividendos.

Se paga arrendamiento de \$500 mensuales. Los sueldos y salarios de la empresa pueden calcularse agregando 10% de sus ventas mensuales a la cifra del costo fijo de \$8.000. En diciembre se pagan impuestos por \$25.000. Se compra una máquina nueva a un costo de \$130.000 en el mes de noviembre.

Se pagan intereses de \$10.000 en diciembre. También en diciembre se abona a un fondo de amortización \$20.000. No se espera una readquisición o retiro de acciones durante este periodo. El programa de desembolsos de efectivos es el que se presenta a continuación:

UNA EMPRESA QUE ESPERA TENER UN EXCEDENTE DE CAJA PUEDE PROGRAMAR INVERSIONES, EN TANTO QUE UNA EMPRESA QUE ESPERE DÉFICITS DE CAJA, DEBE PLANEAR LA FORMA DE OBTENER FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

Programa de desembolsos de efectivo proyectado de la compañía ABC					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras (70% ventas)	\$ 70.000	\$ 140.000	\$ 280.000	\$ 210.000	\$ 140.000
Compras al contado (10%)	\$ 7.000	\$ 14.000	\$ 28.000	\$ 21.000	\$ 14.000
Pagos					
Un mes (70%)		\$ 4.900	\$ 98.000	\$ 196.000	\$ 147.000
Dos meses (20%)			\$ 14.000	\$ 28.000	\$ 56.000
Dividendos			\$ 20.000		
Sueldos y salarios			\$ 48.000	\$ 38.000	\$ 28.000
Arrendamientos			\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Impuestos					\$ 25.000
Compra máquina				\$ 130.000	
intereses					\$ 10.000
Fondo de amortización					\$ 20.000
Readquisición acciones					\$ -
Total desembolsos			\$ 213.000	\$ 418.000	\$ 305.000



El flujo neto de efectivo, el saldo final de caja y financiamiento.

El flujo neto de efectivo se obtiene deduciendo cada mes los desembolsos hechos por la empresa de las entradas obtenidas por la actividad económica.

Agregando el saldo inicial de caja en el periodo al flujo neto de efectivo obtenemos el saldo final de caja para cada mes.

Por último cualquier financiamiento adicional para mantener un saldo mínimo de caja debe agregársele al saldo final de caja, para conseguir un saldo final con financiamiento.

Entonces tenemos que para el mes de septiembre el saldo final de caja fue de \$50.000 y se desea tener durante los siguientes meses un saldo mínimo de caja de \$25.000. Basándose en los datos recogidos anteriormente podemos realizar el presupuesto de caja para la compañía ABC, así:

Presupuesto de caja para la compañía ABC			
	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total entradas de efectivo	\$ 210.000	\$ 320.000	\$ 340.000
(-) Total desembolsos	\$ 213.000	\$ 418.000	\$ 305.000
Flujo neto de efectivo	\$ -3.000	\$ -98.000	\$ 35.000
(+) Saldo inicial en caja	\$ 50.000	\$ 47.000	\$ -51.000
Saldo final en caja	\$ 47.000	\$ -51.000	\$ -16.000
(+) financiamiento	\$ 0	\$ 76.000	\$ 41.000
Saldo final con financiamiento	\$ 47.000	\$ 25.000	\$ 25.000

Interpretación del Presupuesto de caja

El presupuesto de caja suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada período que abarca el pronóstico.

El encargado del análisis y de los recursos financieros debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas.

Utilidad del Presupuesto de Efectivo o de Caja

Ortiz (1997) indica que las proyecciones financieras dan la posibilidad de examinar con anticipación los efectos financieros de las políticas nuevas o cambiantes, además de poder conocer las necesidades futuras de fondos con lo cual es posible negociar con mayor propiedad con los bancos y demás entes financieros.



Los pronósticos financieros resultan igualmente valiosos como elemento de control al comparar los resultados reales con los presupuestados y, en caso de producirse desviaciones significativas con respecto a lo esperado, es posible evaluar los programas de proyección, en el sentido que no se están desarrollando como debieran o que los planes no son realistas y por lo tanto tienen que ser revisados.

En este sentido, el gerente financiero debe tener claro que, como responsable del proceso de planificación financiera y con el fin de garantizar mejores resultados en dicho proceso, es necesario prever el entorno de las operaciones futuras, tasas de inflación, tasas de interés, participación en el mercado, competencia, crecimiento de la economía, posibilidades de exportación, capacidad de negociación con clientes y proveedores, entre otros.

Se puede decir que la planificación financiera y específicamente la planificación del movimiento de caja, a través del presupuesto de efectivo, es muy importante en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector al que pertenezca. Ochoa (2002).

EJERCICIO PARA RESOLVER DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO O CAJA

Pronóstico de ventas

La empresa Aceros Inoxidables, S.A. ofrece a sus clientes condiciones de pago a 30 días fecha factura. La experiencia de la compañía indica que 90% de las cuentas por cobrar son convertidas en efectivo, como media, un mes después de la fecha de venta y 10% dos meses después de la fecha de venta. Por otra parte, el 10% de las ventas totales, en promedio, son al contado. La empresa tiene intenciones de vender 40,000 dólares en activos fijos en febrero.

El pronóstico de ventas y de ingresos correspondientes para Aceros Inoxidables en el primer semestre del año que viene, es el siguiente:

miles de dólares	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
ventas totales	300	350	250	200	250	300	350	380
ventas a crédito								
cobranza a un mes								
cobranza a dos meses								
cobranza total								
ventas al contado								
total ingresos líquidos								



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
 NUCLEO BOLÍVAR
 UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
 CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO**

Calendario de gastos

En el caso de Aceros Inoxidables, la fabricación de los productos se lleva a cabo un mes antes de las ventas pronosticadas. Los salarios se pagan de acuerdo con el nivel de producción aunque las fluctuaciones son menores que las de las ventas. Hay otros gastos, como los administrativos, de venta, impuestos, intereses, energía eléctrica, mantenimiento, mano de obra indirecta, etc., que son razonablemente predecibles en el corto plazo.

miles de dólares	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
compras	100	100	80	100	120	140	150	150
pagos en efectivo								
salarios	70	70	80	80	90	90	95	100
otros gastos	50	50	50	50	50	50	50	50
total de egresos								

Adicionalmente a los gastos en efectivo, podría haber inversiones, gastos en capital, dividendos repartidos, impuestos y otros gastos.

Otros gastos

miles de dólares	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
gastos de capital				150	50			
pago de dividendos					20			20
ISR			30			30		
total de desembolsos								

La empresa sigue la política de mantener, por lo menos, 75,000 dólares en caja y pedir prestado al Banco para mantener ese mínimo. Suponiendo que se inicie en enero con 100,000 dólares en caja,

SE PIDE: Calcule el Presupuesto de efectivo o de Caja de enero a junio.

miles de dólares	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
ingresos/venta de activos								
flujo neto								
efectivo inicial antes de financiamiento								
efectivo final sin financiamiento								
financiamiento								
efectivo final con financiamiento								



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO BOLÍVAR
UNIDAD EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ
CATEDRA: CONTROL ADMINISTRATIVO

20

LIC. ROMELIA RODRIGUEZ

Guía de Estudio Complementaria
UNIDAD II: Técnicas y Herramientas del Control
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
Preparada por la Docente: Licda. Romelia Rodríguez
Enero 2007