

CAPITULO III

EL PROMOSTICO DE LAS NECESIDADES DE EFECTIVO

	<u>Página</u>
A.- Objeto de Pronosticar las necesidades de efectivo.	25
B.- El Presupuesto de Caja para Planeación y Control Administrativo.	29
C.- Propósitos de la Proyección de Caja.	31
C.1. Para Planeación	31
C.2. Para Control	31
C.3. Para obtener niveles óptimos - de efectivo.	32
C.4. Como Auxilio en la determinación de Políticas de Préstamo.	32
C.5. Beneficios secundarios de la Proyección de Caja.	33
D.- Métodos para la formulación del Presupuesto de Caja	33
D.1. Generalidades	33
D.2. Método de Entrada y Salida a Caja.	34
D.3. Método del Ingreso Neto Adjunto o Método de Pérdidas y Gancias Ajustado.	40
D.4. Método del Balance General Proyectado.	44

A.- OBJETO DE PRONOSTICAR LAS NECESIDADES
DE EFECTIVO.

Virtualmente todas las empresas realizan alguna clase de pronóstico de las necesidades futuras de efectivo. A pesar de ello, en muchas de ellas el pronóstico es tan limitado en extensión, tan descuidado, tan basado en reglas empíricas de dudosa confiabilidad o sobre una base de tiempo tan corto, que se pierden muchos de los beneficios potenciales que se derivan de una planificación metódica y organizada de las necesidades de efectivo. Como cuestión práctica, el asunto principal relativo a la planificación del efectivo en la mayoría de las empresas no es, si se intentara un planeamiento de los fondos, sino más bien, hasta dónde debe llegarse en cuanto a dar una forma organizada, sistemática y cuidadosa a la pronóstico del efectivo.

La pronóstico efectiva de las necesidades de dinero, como cualquier clase de planificación de futuro, exige esfuerzo mental, cooperación de los ejecutivos no financieros y tiempo y energía. Las ventajas a ganar tienen que justificar el esfuerzo que con lleva la tarea. Verdaderamente, en la empresa típica los beneficios potenciales de un pronóstico-planamente eficaz de las necesidades de efectivo pueden ser grandes. Ellos incluyen lo siguiente:

1.- La comprobación previa de la posibilidad -

financiera de distintos programas antes de que se den pasos -
dificiles de echar atrás.

2.- La facilitación de la obtención de los -
fondos adicionales que puedan necesitarse.

3.- Confianza aumentada en la gerencia de --
la empresa por parte de los prestamistas y otras fuentes de -
fondos.

4.- La provisión de un dispositivo de con--
trol o de puntos de comprobación útiles para poner al descu--
bierto las desviaciones de los planes.

5.- Mejoras en la utilización de los fon--
dos, particularmente de los saldos de efectivo.

La pronosticación sistemática del efectivo-
llevada muy hacia el futuro brinda los datos necesarios para -
la revisión por la alta gerencia de la conveniencia de los ---
planes y programas proyectados a la luz de su probable impacto
sobre las finanzas de la compañía. En casi todas las empresas-
la disponibilidad de fondos no es ilimitada en modo alguno, y
los planes de la Compañía tienen que ser modelados para que -
se ajusten a la capacidad financiera de la empresa. Una vez -
que se ponen de manifiesto las necesidades implícitas en los -
programas propuestos, aquellos programas que comprenden desem-
bolsos indebidos pueden ser recortados o reformados antes de -

que se contraigan compromisos embarazosos.

Cuando se logran los supuestos del Pronóstico del efectivo, e indican que los programas convenientes al hacerse el balance, tendrán por resultado la necesidad de obtener fondos adicionales, este aviso con atención a la necesidad, dá las armas a la empresa para regresarse hacia atrás en la estructuración y ejecución de los planes para conseguir fondos, además qué, la planeación de las necesidades financieras, con los que proveen de fondos a la empresa, inspiran confianza a los mismos en que sus deudores dominan sus problemas de fondos.

Estos pronósticos de efectivo pueden ser valiosos como dispositivos de control tanto como de ayuda para la planificación. Una vez que se convienen los planes y los programas se ponen en ejecución, los niveles previstos de efectivo, pueden servir como puntos de comprobación contra los cuales pueden compararse los resultados reales. Las desviaciones significativas de los niveles esperados sirven como señales de qué el programa no se esta llevando a cabo como debiera y por ello se requiere la atención y la acción de la alta gerencia. Alternativamente, las desviaciones pueden indicar que los planes no eran realistas y qué deben ser revisados a la luz de acontecimientos imprevistos e incontrolables.

La pronosticación de las necesidades de efectivo, no sólo tiene importancia para las empresas que carecen de liquidez o de fondos suficientes para hacer frente a sus compromisos, sino también para aquellas empresas que representan el reverso de la medalla, es decir que tienen demasiado efectivo anquilozado, qué, a través del conocimiento de la cantidad y tiempo que durará esta situación, se puede seleccionar una alternativa de inversión que permita la obtención de un rendimiento adicional que aumenta la productividad de la empresa.

Es indudable que existen ciertos propósitos que fincan la necesidad de tener efectivo a la mano, para hacer frente a los mismos. Tales propósitos son los siguientes:

a).- Las Instituciones de Crédito prestan a sus Clientes ciertos servicios, tales como recepción de depósitos, pagos de cheques, - operaciones de préstamos, por los cuales exigen de sus clientes cierta reciprocidad por los mismos. Estos saldos de reciprocidad son uno de los propósitos que justifican el tener efectivo a la mano.

b).- Para conservar una buena reputación de crédito es necesario cumplir en su oportunidad con nuestros compromisos de fondos,

Para poder cumplir con estos es necesario tener efectivo a la mano, y sino se tiene ese efectivo, no podemos cumplir con esos compromisos, - con lo cual se efectua nuestra reputación de - crédito.

- c).- Otro propósito de tener efectivo a la mano, es de hacer frente aquellas épocas difíciles que se presentan en la vida de los negocios de cualquier tipo, sobre todos aquellos que tienen una dependencia marcada, en sus líneas de ventas, - a satisfacer necesidades de compra de personas - o empresas dedicadas a actividades que dependen de factores climatologicos economicos, sociales, politicos etc.

E.- EL PRESUPUESTO DE CAJA PARA PLANEACION Y CONTROL ADMINISTRATIVOS.

Como indicabamos anteriormente, el pronóg ticos de nuestras necesidades de efectivo, viene a quedar materializado en la formulación del Presupuesto de Caja. Según -- Charles W. Gertenberg en su obra Financiamiento y Administración de Empresas "El Presupuesto de Caja compara los Ingresos estimados con los desembolsos de la empresa durante el período del-

Presupuesto y muestra la posición periódica resultante de caja conforme se desarrolla el período del presupuesto. Su preparación involucra la traducción de las operaciones del pronóstico del negocio y el efecto de estas operaciones en el saldo de Caja de la Compañía (1)". De aquí que sean necesario la existencia de los Presupuestos que se trataron en el Capítulo anterior.

En muchas ocasiones se pretende confundir el Presupuesto de Caja para fines de Planeación y Control, con el Estado de origen y aplicación de recursos utilizados para ampliar el significado de los Estados Financieros Anuales.

Este Estado en relación con los Estados Financieros Anuales, se ocupa de lo que ha ocurrido, durante un cierto período de tiempo en el pasado. En cambio el Presupuesto de Caja para fines de Planeación y Control mira hacia el futuro, hacia los sucesos que se espera ocurran. El primero es analítico y explica los resultados de ciertas decisiones. Este es directivo y muestra nuestras decisiones por anticipado y sus resultados. Para planear y controlar las operaciones financieras a través del año es necesario una proyección del flujo de caja, ya que proporcionará en forma considerable mayor detalle que un simple Estado de Fondos Presupuesto.

(1) Gwstenberg W. Charles.-Financiamiento y Administración de Empresas Ediciones Cccsa.- Compañía Editorial Continental, S. A. México, D. F. 1966, Página Núm. 390.

G.- PROPOSITOS DE LA PROYECCION DE CAJA

Los principales fines que se persiguen con una proyección de caja son los siguientes:

G.1. Para Planeación:

Una buena proyección de Caja presenta todos los conceptos significativos de recursos y desembolsos de efectivo mediante un detalle adecuado e inteligente tanto en cantidades como en fechas. De esta manera, los conceptos sobre los cuales la administración tiene alguna influencia, - por ejemplo las cuentas por pagar, ciertos gastos, préstamos a corto plazo, desembolsos de capital, son relativamente un asunto simple de establecer en el cuerpo del Presupuesto de Caja los mismo. Aquellos conceptos sobre los cuales la administración no tiene practicamente influencia, por ejemplo - las cobranzas sobre ventas, redención de deudas y pagos de dividendos, son renglones que podrian ser mostrados claramente y con certeza.

G.2. Para Control:

A medida que se desarrolla el período del presupuesto, la Proyección de Caja e informes relativos al mismo, constituyen tanto un aviso como una guía para el control administrativo, ya sea para reafirmar los datos del-

presupuesto o de modificarlos con la finalidad de obtener mayores ventajas.

C. 3. Para obtener niveles óptimos de efectivo.

El Presupuesto aclara cuanto efectivo será necesario y por qué tiempo, para el propósito de sostener -- las operaciones cíclicas del negocio, el pago de dividendos, expansión y otras razones. De esta manera se elimina cualquier -- inseguridad respecto de los saldos óptimos de efectivo. Además -- permite a la administración recibir y desembolsar efectivo a manera de obtener óptimos saldos y ganancias máximas.

C. 4. Como Auxilio en la determinación de Políticas de préstamos.

No obstante que en nuestro país las instituciones de Crédito no exigen como requisito para el otorgamiento de sus financiamientos, la formulación del Presupuesto de caja, sin embargo debe de hacerse en todos los casos como un auxilio a estas instituciones. Accesoriamente a lo anterior el presupuesto de caja permite a la administración recibir una clara y oportuna llamada de atención para definir los requerimientos de efectivo, de manera que pueda presupuestar el efectivo que se generará internamente y en su caso busque fuera finan-

ciamiento adecuado a un paso relativamente tranquilo.

C. 5. Beneficios secundarios del Presupuesto

de Caja.

Existen otras ventajas colaterales en la Proyección de Caja y en las investigaciones que se hagan en las operaciones del negocio. Algunas de estas permiten obtener lo siguiente:

- 1.- Reducir Inventarios
- 2.- Acelerar las Cobranzas sobre ventas.
- 3.- Mejorar la Capacidad de Crédito.
- 4.- Reducir el Efectivo Necesario.
- 5.- Vigorizar el Control interno.
- 6.- Adoptar planes de ahorro de impuestos

D.- METODOS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE CAJA.

D. 1. GENERALIDADES.

Por lo común se emplean tres métodos para la formulación del Presupuesto de Caja; El método de entradas y Salidas a Caja; El Método del Ingreso Neto Ajustado y el Método de Balance General Proyectado.

El método de Entradas y Salidas a Caja simplemente intenta proyectar las partidas de efectivo re

cibidas o desembolsadas, incluyendo partidas de operación e indirectas, partidas que originan de la compra o la venta proyectadas de Activo Fijo y partidas que señalan aumentos o disminuciones en la inversión acreedora o propiedad Neta de la Empresa.

El método del ingreso neto ajustado (fuente y aplicación de los fondos) proyecta los cambios en el balance general, particularmente en las partidas de capital de trabajo. Las utilidades estimadas se ajustan a los cambios en las partidas de capital de trabajo que afectan al efectivo, tales como cuentas por cobrar e inventario, y a los cambios en las partidas indirectas, como los desembolsos de capital. Un ajuste adicional se hace para todas las partidas que no representan efectivo, como el gasto de depreciación.

Cada método tiene ciertas ventajas sobre el otro, para propósitos específicos. El método de entradas y salidas de caja es de mayor ayuda en el control diario del efectivo, en tanto que el método del ingreso neto ajustado tiende a producir una estimación más precisa de la posición de efectivo en los pronósticos para un trimestre o más prolongados. Si ambos métodos se usan simultáneamente, uno y otro pueden equilibrarse y suplementarse.

D.2. EL METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS A

CAJA.

En la página 50-A se muestra un formato

típico del método de entrada y salidas de caja. En ese pronóstico las estimaciones deben hacerse para cada fuente de efectivo, así como para cada tipo de salidas de Caja. Por supuesto, el formato que se muestra aquí es solamente un ejemplo de las clasificaciones que pueden emplearse; cada empresa tendrá sus variaciones propias. La consideración primordial es incluir aquellas partidas de Entradas y salidas que son importantes para la posición de efectivo de la empresa individualmente.

Las ventas, los presupuestos de desembolsos de capital y las programaciones de la producción, suministran los datos importantes con respecto a los principales flujos recurrentes de efectivo de la empresa. El presupuesto de la empresa proporciona información en cuanto a los anticipos a las subsidiarias, adquisiciones, ventas de activo y otras partidas que tienen un efecto no recurrente sobre los flujos de efectivo. Las estimaciones por pagos de dividendos e intereses son relativamente fáciles de desarrollar, pero otras partidas, como el cobro de cuentas a cargo de clientes y las compras de materias primas, requieren de apreciación más considerable al hacer las proyecciones. Además de las estimaciones corrientes, los resultados de los años anteriores pueden ayudar al ejecutivo financiero a evaluar las estimaciones que se utilizan al preparar un Presupuesto de Caja. Una combinación de los resultados reales en el transcurso de los años an-

teriores más los presupuestos empresariales corrientes, da al que formula los presupuestos los instrumentos básicos que necesita.

Los Presupuestos de entradas y salidas a caja, pueden hacerse sobre una base diaria, semanal o mensual. Los presupuestos diarios y semestrales los emplean las empresas que deben mantener un control estricto sobre el efectivo o que operan un programa agresivo de inversiones a corto plazo. Los presupuestos diarios del efectivo son de ayuda para los ejecutivos financieros que desean tener una comprensión más clara de los patrones de pago significativos y que deben conocer de inmediato cualesquiera cambios en las tendencias de pagos que afectarán la posición de efectivo. Los presupuestos mensuales y trimestrales se usan para ejercer un control general sobre la posición del efectivo.

La confiabilidad de este Presupuesto se apoyará fuertemente en la precisión del pronóstico de ventas. -

Un error en las estimaciones de las ventas generalmente aparecerá como un error correspondiente en los cobros que se prevean de las cuentas por cobrar y tendrá influencia sobre los egresos porque las programaciones de la producción serán ajustadas a las ventas cambiantes.

En la columna de entradas en el presupuesto el cobro de cuentas a cargo de clientes es la proyección --

más importante. Existen varias maneras de estimar las cobranzas. En algunos casos, a partir de los resultados reales pasados, - las cobranzas mostrarán una tendencia constante a constituir un cierto porcentaje de las ventas reales de los meses anteriores, dependiendo de los plazos concedidos. En los negocios relativamente estables, el pronosticador que realiza un análisis cuidadoso de las ventas reales y de los plazos concedidos, puede hacer proyecciones precisas a corto plazo de los ingresos de caja a partir de las cuentas por cobrar. En las operaciones descentralizadas o en aquellas en que la cobranza fluctúa considerablemente, el pronosticador debe atenderse en gran parte a los gerentes de ventas y de crédito, quienes poseen mejor conocimiento de los patrones corrientes de pago de la clientela.

En la columna de salidas la proyección de los gastos de operación está relacionada también con el pronóstico de ventas, tal como se ve en la programación de la producción. Las estimaciones de los gastos de operación pueden hacerse sobre la base de los plazos para el pago concedido por los proveedores de la empresa. Los problemas más difíciles que salen al paso en la preparación de los Presupuestos del efectivo a corto plazo se originan a causa de que el pronosticador depende de otras personas para obtener los datos básicos, y por el hecho de que frecuentemente la información que se suministra es imprecisa debido, quizá, a que la naturaleza del negocio motiva que-

La preparación de los pronósticos no sea confiable, o porque las personas que suministran la información no hacen un trabajo cuidadoso. Los cambios de precios de los artículos importantes, - las omisiones de las casas vendedoras para ajustarse a las entregas conforme a calendario y las compras anticipadas obligadas - por aumentos iminentes de los precios, por escasez o por huelga, son algunos de los problemas que surgen al pronosticar las compras.

Al pronosticar los desembolsos de capital, la - división o el área autorizada para desembolsar los fondos debe proporcionar los datos para las estimaciones relacionadas con - la fijación de las fechas de los pagos reales. La dificultad - mayor para estimar con precisión las erogaciones de los fondos - para los desembolsos de capital, particularmente en proyectos - nuevos surge de la diferencia entre el avance programado en un proyecto y las fechas de los pagos por la construcción realmente terminada.

Otras partidas que están incluidas en el pronóstico como impuestos, nóminas, publicidad y seguros pueden determinarse de mejor manera a partir de las estimaciones que proporcionan los diferentes departamentos interesados. Así mismo, el - funcionario financiero ha de pronosticar con precisión el efectivo, quienes son responsables de las partidas importantes no re-

corrientes que afectan al efectivo deben mantenerse informado constantemente. Las divisiones o áreas dentro de las compañías se obtendrán de hacer proyecciones que afecten al efectivo y que no caen dentro de sus presupuestos a menos que se hayan asegurado de que se han dado a conocer al funcionario financiero para que sean usadas en su proyección.

Limitaciones del método.- Los resultados del Presupuesto del efectivo ya terminado, deberían proporcionar una estimación precisa, dentro de lo razonable, de la posición de efectivo y un buen panorama de la totalidad de las transacciones en efectivo que se espere realizar. El método que se emplee debe tener suficiente flexibilidad para la preparación de un Presupuesto de corto alcance (diario y semanal) del efectivo, así como para Presupuestos más prolongados de un mes o tres meses de duración. Sin embargo, estos Presupuestos tendrán ciertas limitaciones. La primera es que en las proyecciones diarias de las entradas a caja cualquier quebranto en las situaciones normales de los negocios, a causa de problemas como las condiciones atmosféricas desfavorables o las huelgas, que pueden retrasar el procesamiento ordinario de las partidas de efectivo, provocará temporalmente una variación entre los ingresos de caja real y los proyectados. Sin embargo, conforme se normalice la situación de los negocios, estas disposiciones deberán quedar resueltas en un lapso razonable breve.

Una limitación más significativa es el Presu

puesto es el hecho de que el enfoque de que este método no puede indicar los constantes cambios pequeños que puedan estar ocurriendo en el saldo del inventario o de las cuentas por cobrar. Un aumento sutil en el inventario o en las cuentas por cobrar, que no destaque en el Presupuesto, puede dar como resultado un descenso substancial del efectivo en el transcurso de un período largo, digamos seis meses o un año. Debido a esta limitación, muchos funcionarios financieros complementan este presupuesto de entradas y salidas de caja con otro tipo de Presupuesto del efectivo, que está dirigido al problema de evaluar las cuentas de capital de trabajo: el método del ingreso neto ajustado a método de pérdidas y ganancias ajustado.

**E. 3. EL METODO DEL INGRESO NETO AJUSTADO O
METODO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AJUSTADO.**

En la página 50-B se muestra el formato de un presupuesto de efectivo en el que se emplea el enfoque del ingreso neto (fondos) ajustado. Este Presupuesto se relaciona con los cambios en las partidas del balance general, particularmente en las cuentas de capital del trabajo. Las fuentes del efectivo que se incluyen en este pronóstico son el ingreso neto o utilidad neta, los aumentos y disminuciones en el capital de trabajo, depreciación y otras cuentas que no representan

efectivo, y transacciones en efectivo indirectas.

El ingreso neto puede tomarse a partir del presupuesto de utilidades de la empresa. Los cargos indirectos de efectivo como los dividendos y los pagos a plazos vencidos, son relativamente fáciles de determinar, como lo son también las partidas de depreciaciones, provisión para impuestos sobre la renta y otros cargos que no representan efectivo. Sin embargo, el aspecto más importante de este Presupuesto y el reto más serio consiste en calcular los cambios en las partidas de capital de trabajo. El valor del Presupuesto se determinará por la confiabilidad en las estimaciones de las cuentas por cobrar y los inventarios.

En los negocios relativamente estables, las relaciones pueden desarrollarse sobre la base de los datos reales de las ventas en los años anteriores, de las cuentas por cobrar y de los inventarios. El funcionario financiero puede verificar la precisión de estas relaciones si hace una comparación de las cuentas por cobrar reales, el inventario y las cifras de las ventas, para asegurarse de que las relaciones siguen siendo válidas. Si están produciéndose nuevas tendencias, las relaciones deben ajustarse de conformidad.

Cuando las relaciones que se basan en experiencias pasadas no son de confiar, es necesario estimar directamente

te los cambios en las cuentas de capital de trabajo. Los gerentes de ventas y de crédito pueden suministrar estimaciones de los cambios en las cuentas por cobrar mediante sus conocimientos, su experiencia y la proyección actual de las ventas. El departamento de producción puede proporcionar también sus estimaciones relacionadas con los niveles de inventario por el período que cubre el Presupuesto. La dificultad más seria para estimar con precisión los cambios en las cuentas por cobrar y en el inventario arranca de factores como los rezagos en la cobranza, los cambios en las tendencias de las ventas y los cambios en el precio de las materias primas.

Las áreas de divisiones y centros de utilidades suministran las estimaciones de gastos de capital, que incluyen las erogaciones de efectivo proyectadas para los desembolsos de capital dentro del período que abarca el pronóstico. Estas estimaciones, junto con los requerimientos empresariales de efectivo para el pago de dividendos, pago del impuesto sobre la renta y deuda por vencer, se incluyen en el pronóstico como de fondos.

La razón principal para emplear el método del ingreso neto ajustado está en que evita la debilidad más grande que tiene el método de entradas y salidas a caja, al proporcionar una estimación precisa de la posición de efectivo que toma en cuenta el efectivo sobre el numerario debido a los cambios en

las partidas de capital de trabajo. Esto es de importancia - particularmente en empresas que cuentan con divisiones en las que las demandas financieras de las temporadas varían de una a otra parte de la empresa. La limitación en el enfoque del ingreso neto ajustado es que no ofrece un control cotidiano - sobre el efectivo, puesto que no rastrea su flujo real.

El sistema más sólido de Presupuesto del efectivo generalmente combina los dos métodos, utilizando un pronóstico trimestral y anual del ingreso neto ajustado para verificar el presupuesto de las líneas de crédito y reserva - de préstamos y un Presupuesto diario y mensual de los ingresos y egresos para mantener un control estrecho sobre la posición de efectivo y ayudar en la inversión total del superávit temporal de efectivo.

La preparación de los Presupuestos no es - una ciencia exacta, y los Presupuestos del efectivo inevitablemente variarán del resultado real. Sin embargo, para aumentar la eficacia de esos presupuestos, un sistema de administración del efectivo debe contar con algún procedimiento que - permita comparar las cifras presupuestadas con los resultados reales, cuando se cuenta con ellos, a fin de analizar las diferencias significativas; tales diferencias pueden indicar - que en las presunciones originales no se usaron los factores-

importantes que afectan al efectivo.

Una comparación con los resultados reales pueden proporcionar también un medio para evaluar los procedimientos -- en la preparación de los pronósticos y señalar de qué manera -- pueden realizarse mejoras para el futuro. Así pues, sirve como un medio para estimular el interés y el cuidado que deben tener aquellas personas que intervienen en la preparación y suministro de información para los pronósticos.

Las proyecciones de efectivo pueden revisarse -- mensual o trimestralmente para conservar un pronóstico corriente para períodos anticipados que varían de un mes a un año. -- Tales revisiones pueden ser formales o informales; se hacen -- insertando las cifras del período que acaba de terminar y ajustando los períodos futuros sin revisar la totalidad del pronóstico con las nuevas estimaciones. En cualquier momento que ocurran cambios significativos que afecten el efectivo, pueden hacerse revisiones informales para actualizar y mejorar la precisión del pronóstico. Los pronósticos de muy corto alcance generalmente sólo se revisan al finalizar el período del pronóstico.

D. 4. METODO DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO.

El método del balance general anticipado o proyectado para pronosticar los requerimientos de fondos --

está estructurado alrededor de la pronosticación de la cuantía de las partidas claves del balance general en una o varias fechas seleccionadas del futuro. La elaboración de un pronóstico de balance general comprende cuatro pasos principales. El primero incluye la pronosticación de la inversión neta requerida en cada uno de los activos para llevar a cabo las operaciones al nivel planificado en la fecha de que se trata. Segundo, se enumeran las obligaciones o pasivo con que se puede contar sin negociaciones especiales. Tercero, se calcula el Capital líquido en esa fecha. El total del activo proyectado se compara entonces con las fuentes totales de fondos-deudas y capital líquido. Si el total del activo necesario excede del total del pasivo y el capital líquido previstos, la diferencia representa las fuentes adicionales que hay que negociar si las operaciones y la estructuración del activo hasta niveles convenientes han de proseguir según los planes. Por otro lado, si las fuentes excederían del activo requerido, el exceso indicaría presumiblemente el efectivo adicional que habra disponible por encima del nivel mínimo deseado.

Dicho de otra manera, al usar el enfoque del balance general anticipado, se razona esencialmente como sigue: Para realizar nuestros planes se necesitan cierta inversión previsible en activo. Por otra parte, se puede contar con ciertas fuentes espontáneas de crédito rutinarias. La inversión en el-

negocio de los accionistas en la fecha futura puede ser predicha también. Si nuestras fuentes indicadas no son suficientes para - satisfacer la inversión deseada en los distintos renglones del - activo, se hace evidente la cantidad en que hay que expandir -- las fuentes o reducir la inversión en el activo. Si las fuentes previstas cubren con creces la inversión necesaria en activo, - sebrinda una médica del colchón de efectivo que hay por encima - de las necesidades mínimas de equilibrio operativo o del efecti - vo disponible para usos distintos a los contemplados en los cál - culos originales de la planeación.

Los pasos claves en la preparación del pro - nóstico del balance general proyectado son los siguientes:

La primera partida a calcular es la inversión en cuentas a cobrar en la fecha del Presupuesto. Como he dicho, el volumen de las ventas es un factor determinante de trascenden - cia para fijar la cuantía de la inversión en cuentas y documen - tos a cobrar. Con los datos anteriores de las ventas y las cuan - tas y efectos a cobrar, el que formula el presupuesto puede de - terminar cuál ha sido la relación de las cuentas y efectos a co - brar con las ventas en el pasado. La proporción sugerida por la experiencia anterior debe ser ajustada entonces a la Luz de cual es quiera cambios previstos en las condiciones crediticias en la in - dulgencia con que se concédera el crédito, o en cualquier otro - factor que pudiera afectar al saldo de las cuentas y efectos a -

cohar. Entonces, la proporción ajustada puede ser aplicada a las ventas presupuestadas a fin de ajustar la cifra de estas.

Las necesidades de inventarios pueden ser proyectadas también sobre la base de las relaciones inventario - ventas normales en el pasado. Alternativamente, si los planes de compras, producción y ventas han sido estudiados en detalle, el valor del inventario disponible en la fecha del presupuesto puede ser determinado directamente, usando el enfoque: $\text{Inventario inicial} + \text{compras} + \text{valor añadido en la fabricación} - \text{costo de los artículos vendidos} = \text{valor de inventario que queda}$ todos los valores del inventario deben estar en función del costo y no de los precios de venta.

La inversión en activo fijo debe ser Presupuestada a continuación. Las adquisiciones planificadas de fabrica y equipo nuevos son añadidas a la inversión neta en activo fijo existente, y la depreciación planificada restada para llegar a la inversión neta calculada en activo fijo en la fecha del pronóstico.

A continuación, en el lado del pasivo del balance general hay que calcular el nivel de las cuentas a pagar en la fecha del presupuesto. Las compras cuyo pago estará todavía pendiente en la fecha del pronóstico pueden ser tabu

ladas y anotadas en el balance general proyectado como las cuentas a pagar previstas, mediante un cálculo basado en el estado de las compras planificadas, las condiciones de venta supuestas y la política de la empresa para hacer frente a las fechas de vencimientos de las cuentas y efectos a pagar comerciales.

Los gastos acumulados y otros gastos también acumulados pueden ser calculados a su vez mediante referencia al programa de producción, teniendo en cuenta el retraso usual entre el incurrimiento en dichos pasivos y el pago requerido de los mismos.

La cuantía del Impuesto sobre la Renta también se considera, así como los impuestos que quedarán en forma de acumulación en la fecha del Presupuesto.

Seguidamente, hay que ajustar el capital líquido existente de acuerdo con una venta o la retención planificada de acciones, o cualquiera otros cambios similares en perspectiva. Además, tiene que calcularse la adición al superávit por la utilidad generada hasta la fecha del presupuesto. El dato de las utilidades se obtiene por lo general del estado de ganancias y pérdidas proyectada.

Debe recalarse que el método de pronóstico del balance general anticipado muestra las necesidades de fondos sólo en la fecha específica del balance general proyectado. El no -

presenta las necesidades variables en el período intermedio. - En el caso de las compañías cuyas necesidades fluctúan drásticamente de mes en mes, o estacionalmente, un pronóstico de las necesidades basado en la elaboración de un balance general anticipado para una sola fecha distante puede ser muy engañoso. Las necesidades máximas durante un período futuro sólo serán puestas de manifiesto si las fechas para la proyección de los balances generales son escogidas cuidadosamente de manera que representen la situación del balance general en momentos de máxima tensión esto es en fechas en las cuales las combinaciones de cuantioso compromisos en el activo, y pasivos y capital líquido por debajo de los normales, son más severas.

Quando el enfoque del balance general proyectado, se puede resolver el problema de las fluctuaciones intermedias estableciendo el mínimo de efectivo deseado a un nivel lo bastante alto para atender las necesidades máximas de corta duración dentro de los períodos del presupuesto. Como se indicara antes, éste puede ser un método costoso de satisfacer las necesidades máximas y temporales.

Como puede apreciarse, el primer método para el pronóstico de las necesidades de efectivo, tienen las ventajas que no posee el segundo, es decir el Método de Ingreso Neto ajustado, pero también éste carece de las ventajas que se consiguen al conocer la sincronización de los Ingresos y -

Egresos en efectivo, situación que muestra el Método de Entrada y Salidas a Caja. Por lo tanto, la combinación de estos permite coordinar los resultados que reporta la formulación de ambos. El método del Balance General Ajustado reporta las ventajas que se le atribuyen al primer método, en cuanto que muestra el superavit o déficit de efectivo, más esta situación únicamente se refleja a la fecha en que se formula el Presupuesto y no en forma semanal, Mensual, trimestral, tal como lo muestra el primer método. Del segundo método reporta la ventaja de que se conoce la Utilidad presupuesta ya que su determinación es necesaria para cuantificar el Capital líquido, más, no toma en consideración aquellas partidas que aun siendo Ingresos, Costoso gastos, estas no representan movimientos de efectivo. Sin embargo, a través de la formulación de los Métodos indicados, se pueden lograr los objetivos que se desean y en cuanto se encaminan a conocer en forma anticipada nuestras necesidades de fondos.

RESUMEN DEL PERIODO DE ENTRADA Y SALIDA A CAJA. -

	Enero	Febrero	Marzo	Total Trimestral	Real
ENTRADAS DE EFECTIVO.					
Cobranzas.					
Ventas de Contado.					
Venta de Desperdicios.					
Cuentas de Bienes Cobradas.					
TOTAL ENTRADAS EN EFECTIVO \$		\$	\$	\$	\$
SALIDAS DE CAJA.					
Compras de Mercaderías.					
Gastos de Venta.					
Gastos Administrativos.					
Desembolsos por Activo Fijo.					
Mantenimientos de Pasivo.					
TOTAL DESEMBOLSOS EN EFECTIVO \$		\$	\$	\$	\$
EXCESO O (DEFICIT) EN EFECTIVO \$		\$	\$	\$	\$
Mas o Menos:					
SALDO DE CAJA INICIAL.					
SALDO DE CAJA AL FINAL DEL PERIODO. \$		\$	\$	\$	\$

