

### 1.- GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Una gran responsabilidad en la administración de las finanzas, consiste en el mantenimiento de una posición adecuada en lo que se refiere al efectivo.

Un negocio en crecimiento que está operando con utilidad pudiera estar seriamente necesitado de efectivo y en peligro de insolvencia técnica. Es importante, por lo tanto, ver adelante no solo bajo el punto de vista de las utilidades, sino también estimar los futuros resultados de proyectos para lograr un aumento en el efectivo.

El presupuesto de caja es el cálculo de las entradas y desembolsos de efectivo en un período futuro. Combina las entradas y salidas de efectivo en un departamento correspondiente, cualquiera que sea su naturaleza. Esto se emplea como una medida para coordinar las actividades de los diversos departamentos.

Sirve como un plan para coordinar la función financiera del negocio para asegurar su solvencia y proporcionar las bases para planear cualquier financiamiento que se necesite y evitar, al mismo tiempo, deficiencias en el movimiento del efectivo.

### FUNCIONES DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Las principales funciones del presupuesto de ca

ja son: (2)

- a).- Controlar las salidas de efectivo por medio de la limitación de los gastos de los diversos departamentos, de tal modo que no excedan las posibilidades del negocio.
- b).- Calcular con anticipación, el resultado de los programas planeados en la posición del efectivo.
- c).- Mantener un saldo adecuado en efectivo para exigencias que son de esperarse y un margen razonable para los que no lo son.
- d).- Permitir se formulen planes de financiamiento antes de necesitarlos, indicándose cuándo va a ser necesario el efectivo. El presupuesto ayuda a la administración financiera a solicitar con anticipación préstamos bancarios y otros créditos, así como prepararse para la venta de valores y nuevos financiamientos.
- e).- Sugerir la forma de financiamiento para satisfacer cualquier necesidad de efectivo. La insuficiencia del mismo, ya sea tempo--

(2) G.A.WELSCH. Budeting: Profit Planning and Control 1957-  
p. 71

ral o estacional, normalmente se soluciona con fuentes a corto plazo, otras necesidades de más duración, especialmente aquellas ocasionadas por la adquisición de activos fijos, requieren de un financiamiento a largo plazo.

- f).- Ayudar a mantener una conveniente política en lo relativo a dividendos. Alguna regularidad en los pagos es de desearse cuando las acciones de la compañía están en manos del público. En estos casos el pago de los dividendos debe planearse para conservar el prestigio y asegurar buenas relaciones con los poseedores de las acciones.

En el presupuesto de caja intervienen cuatro tipos de ingresos: (3)

- a).- Ingresos Originados de Operaciones Normales
- b).- Ingresos Extraordinarios
- c).- Ingresos Originados por la Venta de Activos Fijos
- d).- Ingresos Originados de Inversionistas y acreedores

- a).- Ingresos Originados de Operaciones Normales.- Los recibos de caja resultado de ope

(3) GUTHMAN AND DOUGALL. Corporats Financial Policy, 1962, p.72.

raciones normales, consisten en ventas al contado y cobros de documentos que representan ventas a crédito.

La distribución de recibos de caja de ventas al contado a lo largo del período del presupuesto, depende de la regularidad de las ventas totales, la proporción entre las ventas de contado y a crédito, las condiciones de venta y las cantidades recuperadas en las cuentas por cobrar.

Los negocios que venden únicamente al contado resultan afectados solamente por la regularidad de las ventas totales.

Los cálculos de las ventas al contado, como las ventas a crédito, son tomados del presupuesto correspondiente preparado por el departamento de ventas. El presupuesto de ventas es la base para estimar la mayoría de las otras partidas presupuestales de operación.

Si todas las ventas se hacen al contado, éstas aparecen en el presupuesto de caja como recibos de efectivo. El problema se vuelve más difícil cuando hay tardanza entre las ventas y los cobros. No obstante-

una vez que el presupuesto de ventas es --  
determinado, la cobranza de las cuentas y-  
los documentos pueden ser conocidas sin mu  
cha dificultad, aplicando el porcentaje de  
cobranza a las ventas a crédito por el pe-  
ríodo del presupuesto. A la cantidad resul-  
tante se le agrega el saldo de las cuentas  
por cobrar al iniciarse el período para --  
obtener así el total estimado de cobran-  
zas; en esta sección del presupuesto se --  
consideran créditos por devoluciones, des-  
cuento por pagos al contado y cuentas ma--  
las.

Las empresas de menor magnitud pueden cal-  
cular sus cobros por medio de la estima-  
ción de las ventas y cobranzas que se ha-  
rán a cada uno de los clientes por el pe-  
ríodo presupuestado.

En las empresas más grandes procede formu-  
lar estas estimaciones concisas en grupo.-  
El problema es aún más difícil cuando hay-  
alguna fluctuación de tipo estacional en -  
ventas y, por lo tanto, en cobranzas; bajo  
estas condiciones, una guía o itinerario -  
debe ser preparado con las ventas y cobros  
estimados por mes, aplicando la razón de -

cuentas y documentos por cobrar a ventas.-

- b).- Ingresos Extraordinarios.- Son partidas -- que eventualmente afectan el presupuesto -- de caja, tales como las rentas, regalías, -- dividendos, intereses sobre depósitos en -- bancos, garantías y otras inversiones. Aquellas partidas como renta, regalías e -- intereses, pueden ser calculadas con con-- siderable exactitud, cuando menos en perí-- odos cortos. Los dividendos son menos pre-- decibles, excepto cuando son de compañías-- subsidiarias o filiales.
- c).- Ingresos Originados por la Venta de Acti-- vos Fijos.- Los ingresos a caja que provie-- nen de la venta de activos fijos son inclu-- ídos en el presupuesto de caja aún cuando-- estos no afectan los resultados por el pe-- ríodo, a no ser que se registre alguna --- utilidad o pérdida. Un ejemplo de esta par-- tida lo constituyen la venta de maquinaria y equipo. Esta clase de ingreso a caja, -- debido a su naturaleza irregular, puede -- ser calculada anticipadamente, pero solo a cortos períodos.
- d).- Ingresos Originados de Inversionistas y --

Acreedores.- Los productos de las acciones, bonos y valores, así como los préstamos bancarios, pueden aparecer bajo este encabezado si antes se conviene en éllo. Posteriormente pueden ser incluidos en el presupuesto si se tiene necesidad, en cuyo caso aparecerá en un presupuesto financiero complementario.

En el presupuesto de caja los principales desembolsos son: (4)

- a).- Deseembolsos originados por operaciones normales
  - 1.- Deseembolsos Originados por Mano de Obra
  - 2.- Deseembolsos Originados por Gastos de Producción
- b).- Deseembolsos Originados por Gastos de Distribución
- c).- Deseembolsos Originados por Gastos Generales
- d).- Deseembolsos Extraordinarios
- a).- Deseembolsos Originados por Operaciones Normales.- El grupo más importante de de---

(4) GUTHMAN AND DOUGALL. Corporate Financial Policy, 1962,-- p.76.

seembolsos es aquel ocasionado por las operaciones normales.

En negocios pequeños, es posible conocer -deseembolsos de operaciones normales, sin-aplicar el sistema complicado del presu---puesto. En empresas más grandes, cada partida de desembolso en sí, es el resultado de un presupuesto subsidiario o departamental.

- 1.- Deseembolsos Originados por Mano de Obra.- En las empresas industriales, el presupuesto de mano-de obra, que previamente es confeccionado por el departamento -de producción, estima el costo -directo de trabajo. Este se calcula, multiplicando el número de unidades terminadas por la tasa-correspondiente, representando -el costo de la mano de obra por-cada unidad de producto termina-do. Después de acumular el pasivo correspondiente, el deseembolso en efectivo por esta partida, se incluye en el presupuesto de-

caja. Si la nómina se paga quincenal o mensualmente, no habrá acumulaciones y el cargo por trabajo directo coincidirá con el desembolso de caja para esta partida.

2.- Deseembolsos Originados por Gastos de Producción.— En las empresas industriales otro elemento del costo de los artículos vendidos es el gasto de producción, el cual incluye trabajo indirecto, calefacción, luz, fuerza, mantenimiento, reparaciones, depreciación, seguros, impuestos, etc.

Las estimaciones de los gastos de producción son hechas en un presupuesto por separado.

Alguno de estos gastos serán pagados cuando se incurra en ellos pero otros tales como seguros, son pagados anticipadamente y

algunos como impuestos son de---  
 seembolsos en efectivo que en --  
 ocasiones pueden afectar con pos  
 terioridad a la producción.

El total de gastos de producción  
 por el período, no coincidirán -  
 por lo tanto, con los deseembol-  
 sos reales que aparecen en el --  
 presupuesto de caja. Dichas dife  
 rencias resultarán mayores en --  
 presupuestos mensuales que en --  
 los anuales.

b).- Deseembolsos Originados por Gastos de Dis-  
 tribución.- En empresas grandes que lleven  
 un sistema presupuestal detallado, los pre  
 supuestos de gastos de venta y publicidad-  
 son preparados por los departamentos co---  
 rrespondientes y los gastos en efectivo --  
 pueden ser incluídos en el presupuesto de-  
 caja.

Aún cuando el presupuesto es preparado men  
 sualmente, todos estos datos que incluyen-  
 partidas como sueldos de funcionarios y --  
 empleados de ventas, gastos de viaje, suel

dos de oficinas, renta, gastos de entrega, publicidad, etc., se supone que serán pagados en el mes que se incurre en ellos, excepto aquéllos que pueden ser pagados después de efectuado el gasto.

c).- Deseembolsos Originados por Gastos Generales y Administración.- Estas erogaciones consisten de partidas asociadas con el manejo del negocio.

En el estado de Pérdidas y Ganancias, los gastos de administración pueden tener un derrame uniforme por todo el año, pero los desembolsos en efectivo, pueden hacerse en intervalos irregulares. Puede haber, -- por lo tanto, una gran diferencia entre -- los gastos y los pagos que realmente se hacen en cualquier mes o trimestre, aunque los dos normalmente son casi iguales todo el año.

Los gastos generales y de administración son calculados por el ejecutivo de cada departamento y, concentrándose en un total, -- por el departamento de presupuestos y después turnados al comité para su aprobación.

Los gastos generales y de administración-- no varían directamente con las ventas, representan relativamente gastos fijos en el estado de pérdidas y ganancias y en una -- base anual, pagos de contado en el presu-- puesto de caja.

d).- Deseembolsos extraordinarios.- Los principales deseembolsos en esta categoría lo -- constituyen gastos de financiamiento e impuestos. Los primeros incluyen intereses - de pasivos.

En un sistema de presupuesto completo y -- detallado, tales gastos se estiman después de que se ha tomado una decisión sobre un nuevo financiamiento.

## 2.- EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO AUXILIAR DE LA ADMINISTRA-- CION.

Los Estados Financieros más usados por los en-- cargados de la administración son: el Balance General, el - Estado de Pérdidas y Ganancias y otros estados financieros; así como las referencias comerciales y bancarias. Todos - - estos elementos utilizados en conjunto con el estudio general de la administración, particularmente sobre su habili-- dad e integridad, proporcionan la evidencia histórica del -

valor del crédito. Como resultado de lo anterior, se llega a la conclusión de que el cumplimiento de determinado crédito ha sido favorable o bien desfavorable. Sin embargo, ---- existen otros cálculos importantes que se obtienen a través de la preparación y proyección del flujo de fondos o presupuesto de caja.

La fluidez o circulación del efectivo es una -- parte integral de toda operación comercial. El efectivo se desarrolla por el ciclo que se inicia con la adquisición de materias primas, su procesamiento y venta, tanto de contado o crédito convertido en documentos por cobrar, que finalmente vuelven de nuevo a convertirse en efectivo. La forma y - el tiempo dentro del cual este ciclo se desarrolla sirve de base para determinar la eficiencia operacional del negocio.

"El plan o proyección del flujo de fondos consiste en un presupuesto que proporciona los ingresos estimados en efectivo, así como sus desembolsos de acuerdo con - las necesidades y pasivos del negocio en un período determinado" (5)

Una de las mayores ventajas del flujo de fondos en un negocio, consiste en proyectar la circulación del efectivo en un plan inteligente, en tal forma que auxilie a la administración para conocer los períodos en que las en--

(5) Credit Research Foundation. Cash flow projection 1961,-  
p. 1

tradas de efectivo sean suficientes y en aquéllos en que se necesite obtenerlo mediante financiamiento. Sabiendo con anticipación cuando van a necesitarse fondos, la administración de un negocio puede planear sus necesidades de efectivo y aprovechar la fuente de fondos menos costosa. Por otro lado, el presupuesto de caja proporciona un programa de salidas de efectivo.

En su forma más sencilla, los elementos necesarios para preparar un estado de flujo de fondos son:

- 1.- Ventas mensuales estimadas
- 2.- Costo estimado de las ventas
- 3.- Cálculo mensual de la recuperación de los -  
documentos por cobrar
- 4.- Cálculo de los gastos fijos y variables
- 5.- Cálculo de las compras mensuales (a corto -  
plazo)
- 6.- Tabla de liquidación de documentos por pa--  
gar (a largo plazo)

Es importante para el ejecutivo en el otorga--  
miento de un crédito, el análisis y cálculo del futuro Capital de Trabajo. Un medio particularmente efectivo para proyectar tal cálculo se obtiene a través del método de utilidades estimadas, que consiste en investigar los orígenes y la aplicación de fondos para llegar a conocer el saldo de -

caja disponible en un período. Este método revela las tendencias y cambios en el capital de trabajo.

Ciertas transacciones en el Balance General --- simplemente resultan del cambio de fondos entre los activos y pasivos circulantes y no tienen un efecto sobre el capital de trabajo; sin embargo, investigando los orígenes y la aplicación de los fondos, cambios de importancia en el capital de trabajo pueden ser previstos por el ejecutivo y se puede determinar el saldo de caja cada mes dentro del período presupuestado.

Los elementos que se toman en consideración para investigar los orígenes y la aplicación de fondos son:

1.- INGRESOS:

- a).- Cálculos de Ventas
- b).- Cálculos de Costo de Ventas
- c).- Cálculo de los Gastos de operación
- d).- Impuestos

2.- DEPRECIACION:

3.- CAMBIOS DE LOS ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO

BAJO

- a).- Documentos por Cobrar
- b).- Inventarios
- c).- Documentos por Pagar
- d).- Préstamos a Corto Plazo
- e).- Cargos Diferidos

4.- ACTIVOS FIJOS

5.- TRANSACCIONES DE CAJA FUERA DEL CICLO OPERACIONAL

a).- Dividendos

b).- Inversiones

c).- Otras transacciones Financieras

Como anteriormente dije, los ingresos resultan primordialmente de las ventas y se afectan por los costos de producción, gastos de operación y los impuestos. La depreciación representa disminución del costo de los activos fijos - durante un período de tiempo; como tal, se considera como un origen de fondos indirecto, el cual no debe pasar inadvertido al formular el estado de flujo de fondos.

Los cambios en los elementos del capital de trabajo representan orígenes directos y aplicación de fondos -- éstos juegan un papel importante en el desarrollo del flujo de caja. Del Balance General se calculan las posibles variaciones en las cuentas de documentos por cobrar, inventarios, de acuerdo con los planes que se hayan fijado para el negocio. Las cuentas por cobrar son calculadas de acuerdo con -- los métodos conocidos. Los inventarios se proyectan de acuerdo con el presupuesto de producción, así como el de ventas. -- Las compras se estiman o calculan tomando en consi-

deración los mercados de materias primas, presupuestos de--  
producción y precios de mercados.

Operaciones de caja poco normales, tales como--  
dividendos, inversiones y cambios en el financiamiento del--  
capital a través de la venta o adquisición de activos fijos  
y las obligaciones del fondo de amortización, se basa en la  
planeación y normas de la compañía, éstas se proyectan de -  
acuerdo con los planes que sugiere la gerencia. A través de  
un análisis de los componentes que se toman en considera---  
ción del estado de flujo de fondos, el ejecutivo tendrá po--  
ca dificultad para preparar una forma que satisfaga sus ne--  
cesidades.

Cualquier método que se use para determinar el  
flujo de fondos, el procedimiento básico es el mismo. Todo--  
presupuesto de caja se basa en la siguiente forma:

Saldo en Caja = Ingresos Predeterminados = E--  
fectivo total disponible

Efectivo total disponible = desembolsos pre--  
determinados = Efectivo sobrante para el pago de adeudos.

Un presupuesto de caja completo nos revela la--  
potencialidad económica de una determinada empresa, ya que--  
dicho estado nos enseña la cantidad de efectivo disponible--  
más las entradas que tendrá en períodos futuros; además de--  
los desembolsos que tendrá que hacer, dándonos como resul--  
tado las cantidades disponibles que tendrá para pagar otras  
operaciones.

En el caso de un negocio en que se planea su ampliación, el presupuesto de caja es muy importante, ya que provee una valuación razonable de los medios que se hayan -- decidido tomar para financiar dicho programa. La medida de -- previsión para la generación del efectivo adecuado debe in -- cluirse en dicho presupuesto. Como anteriormente vimos, el -- efectivo puede generarse en distintas formas, ya sea a tra -- vés de las operaciones rutinarias del negocio, como son las -- venta de artículos y servicios, los préstamos bancarios, los -- créditos a largo plazo así como el financiamiento de documen -- tos por cobrar, que son las que comunmente se usan en los -- negocios.

El ingreso generado con la venta de acciones -- produce una parte importante de capital para cualquier empre -- sa. Las ganancias representan la utilidad que resulta por me -- dio de un control y administración eficiente. Una parte de -- esa ganancia, sin embargo, pertenece a los accionistas que -- ayudan a financiar a la empresa y a ella es pagada en forma -- de dividendos al finalizar cada período contable.

Una aplicación práctica del proyecto del flujo de fondos, en un avalúo de una solicitud para un préstamo --

bancario comercial, es presentado en el caso de los anexos--  
1, 2 y 3 de la Compañía Manufacturera X:

Los socios de esta compañía habían estado en el negocio por tres años, bajo ese nombre, Compañía Manufacturera X. Gozaban de buena reputación y solvencia en su ciudad y habían levantado su negocio bajo bases sólidas, al grado que llegaron a tener un capital neto de aproximadamente -----  
\$ 660,000.00 con ventas anuales de \$ 5'250,000.00.

Sus relaciones bancarias se mantuvieron favorables durante los tres años que tenían operando, ya que en un préstamo anterior de \$ 100,000.00 habían sido restituidos al banco satisfactoriamente dentro del plazo convenido. Su balance y estado de pérdidas y ganancias aparecen en los anexos Nos. 1 y 2.

El banco recibió carta de la Compañía Manufacturera X describiéndoles una nueva situación. Un año antes, dicha compañía había hecho trabajos bajo contratos, pero el -- cliente de la misma había aportado la materia prima. Este -- mismo cliente volvió con otra obra en la que se requería el -- doble de la producción que la anterior, nada más que con la -- modalidad de que la Compañía Manufacturera X tendría que a-- portar su propia materia prima, en este caso, tubería de --- acero.

La Compañía Manufacturera X había ya cotizado -

COMPANIA MANUFACTURERA X

Balance General al 30 de Junio de 1960

ACTIVO CIRCULANTE:

Caja y bancos \$ 138,810.00  
 Documentos por cobrar " 220,360.00  
 Inventarios " 174,650.00  
 Gastos anticipados " 9,480.00  
 Total activo circulante \$ 543,300.00

PASIVO CIRCULANTE:

Documentos por pagar \$ 80,110.00  
 Acreedores " 43,060.00  
 Contratos pendientes " 44,490.00  
 Total pasivo circulante \$167,660.00

ACTIVO FIJO:

Equipo de transporte " 44,910.00  
 Maquinaria " 181,590.00  
 Herramienta y equipo, " 126,780.00  
 Muebles y enseres " 13,280.00  
 \$ 366,560.00

Reserva por depreciación "84,920.00" 281,640.00

Cargos diferidos " 4,700.00 Capital neto

Total activo \$829,640.00

"661,980.00

\$829,640.00

Estado de Pérdidas y Ganancias del 1o. de Enero de 1960  
al 30 de Junio de 1960

Ventas totales	\$ 2'640,680.00	
Menos devoluciones sobre ventas "	<u>456,700.00</u>	
		\$ 2'183,980.00
<u>Costo de ventas</u>		
Inventario inicial	\$ 198,270.00	
Materia prima	" 101,940.00	
Mano de obra	" 558,170.00	
Gastos indirectos	" 571,400.00	
Inventario final de artículos en proceso	<u>" (174,650.00)"</u>	<u>1'255,130.00</u>
Utilidad bruta		" 928,850.00
Gastos de venta	" 275,350.00	
Depreciación	" 24,480.00	
Gastos generales	<u>" 129,970.00 "</u>	<u>429,800.00</u>
Utilidad neta		\$ 499,050.00

Estado de Capital Contable

Capital neto a Enero 21 de 1960	\$ 316,190.00	
Utilidad neta	<u>" 499,050.00 "</u>	815,240.00
Menos: dividendos		<u>" 153,260.00</u>
Capital neto al 30 de Junio de 1960		<u>\$ 661,980.00</u>

un precio de \$ 2'030,000.00, basados en sus experiencias al detalle de la obra anterior, lo cual pensaron los socios que les rendiría una excelente ganancia.

Para protegerse en los precios del acero, habían colocado un pedido con uno de los almacenes de este producto por 700 toneladas de las especificaciones y dimensiones apropiadas. El costo total, basados en entregas para el mes de Agosto, fué de \$ 1'240,000.00. El contrato de la Compañía Manufacturera X con su cliente estipulaba que las entregas comenzarían en Septiembre y terminarían a fines de Febrero del siguiente año. La Compañía calculó un costo de \$ 40,000.00 en el reacondicionamiento de sus herramientas de trabajo y calculó también gastos de operación de \$ 60,000.00 mensuales.

La Compañía Manufacturera X pidió un crédito bancario de \$ 1'150,000.00 para cubrir dicho contrato para ser cubierto mensualmente mediante el cobro de cuentas por cobrar, calculadas en \$ 350,000.00 mensuales, con la liquidación final para el día quince de Enero del siguiente año.

Esta solicitud de \$ 1'150,000.00 era más de lo que la Compañía Manufacturera X tenía derecho a pedir; sin embargo, debido al buen prestigio con que la sociedad había operado durante los tres años y la armoniosa actitud de los-

un precio de \$ 2'030,000.00, basados en sus experiencias al detalle de la obra anterior, lo cual pensaron los socios que les rendiría una excelente ganancia.

Para protegerse en los precios del acero, habían colocado un pedido con uno de los almacenes de este producto por 700 toneladas de las especificaciones y dimensiones apropiadas. El costo total, basados en entregas para el mes de Agosto, fué de \$ 1'240,000.00. El contrato de la Compañía Manufacturera X con su cliente estipulaba que las entregas comenzarían en Septiembre y terminarían a fines de Febrero del siguiente año. La Compañía calculó un costo de \$ 40,000.00 en el reacondicionamiento de sus herramientas de trabajo y calculó también gastos de operación de \$ 60,000.00 mensuales.

La Compañía Manufacturera X pidió un crédito bancario de \$ 1'150,000.00 para cubrir dicho contrato para ser cubierto mensualmente mediante el cobro de cuentas por cobrar, calculadas en \$ 350,000.00 mensuales, con la liquidación final para el día quince de Enero del siguiente año.

Esta solicitud de \$ 1'150,000.00 era más de lo que la Compañía Manufacturera X tenía derecho a pedir; sin embargo, debido al buen prestigio con que la sociedad había operado durante los tres años y la armoniosa actitud de los-

socios del banco, el encargado de los préstamos decidió investigar la situación para ver lo que se podría hacer en dicho caso.

La Cía. Manufacturera X presentó las siguientes suposiciones en la solicitud de crédito:

- a).- La compañía seguirá operando como de costumbre
- b).- La compañía aportará \$ 50,000.00 para dicho proyecto;
- c).- Las herramientas de trabajo serán reacondicionadas antes de dar principio a la obra;
- d).- La obra comenzará a mediados de Agosto;
- e).- La obra será facturada semanalmente, pagada, en dos semanas después de la fecha de factura;
- f).- El cliente de la Compañía Manufacturera X tiene una posición financiera bastante buena;
- g).- El acero será entregado con medio por ciento de descuento, si se paga en 10 días y si se paga en 30 días, se pagará el neto.

Con la ayuda del gerente de crédito del banco -- los socios prepararon el estado de proyecto del flujo de fondos como aparece en el anexo No. 3. El proyecto confirmó la situación general del flujo de fondos, que se determinó e in

dicó que \$ 1'150,000.00 era aproximadamente la cantidad -- que se quería; sin embargo, como anteriormente dije, era -- mayor de lo que la Compañía Manufacturera X podía esperar -- como préstamo.

Al estudiar la solicitud del préstamo, el gerente de crédito del banco consideró los siguientes factores -- como favorables:

- a).- El préstamo se liquidaría de por sí, sin -- depender de las utilidades para su pago;
- b).- Existo en experiencias pasadas, al manejar la orden original para los trabajos soliciti tados;
- c).- Espectativa de buenas ganancias, basadas -- en las mismas experiencias que tenía la -- Compañía anteriormente;
- d).- El comprador, bien financiado y en condi-- ciones de pagar pronto;
- e).- Los socios tienen los conocimientos y el -- equipo necesario;
- f).- La factura será semanal.

Los siguientes factores fueron considerados co-- mo desfavorables por el gerente de crédito:

- a).- El crédito solicitado estaba fuera de ór--

- den, considerando el tamaño de la compañía sobre recursos y el capital neto;
- b).- Posible riesgo fuerte para la compañía al tomar este contrato en vista del volumen normal de su producción;
  - c).- Como los socios solamente pueden aportar \$ 50,000.00, el banco tendría que sobrellevar una proción considerable de la carga del financiamiento;
  - d).- Dificultad para encontrar una garantía --- aceptable para el préstamo, a no ser que sea el mismo acero, el trabajo en proceso o los artículos especiales ya terminados; ya que tendría únicamente valor para el -- cliente que se está produciendo.

Después de una considerada meditación y pláticas con los socios, el gerente de crédito sugirió que la Compañía Manufacturera X consiguiera con los almacenes de acero entregaran el material conforme se fuera necesitando, es decir cada mes, en lugar de una sola entrega en --- agosto, aún cuando ésto implicara descuentos y aún hasta - pagos extras por el servicio especial.

Como resultado de esta sugerencia, se revisó el proyecto presentado por la Compañía y se determinó que no-

COMPANIA MANUFACTURERA X

Proyección de un Estado de Flujo de Fondos

	AGO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.
Efectivo requerido							
Materia prima	986,660	272,040	.....	.....	.....	.....	.....
Gastos de operación	30,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Herramienta	40,000	.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>Total</b>	<b>1,038,660</b>	<b>332,040</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>
Efectivo disponible	50,000	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Cobros	.....	130,000	310,000	352,800	352,800	352,800	352,800
<b>Total</b>	<b>50,000</b>	<b>130,000</b>	<b>310,000</b>	<b>352,800</b>	<b>352,800</b>	<b>352,800</b>	<b>352,800</b>
Efectivo disponible neto (	988,660	(202,040)	250,000	292,800	292,800	292,800	292,800
Financiamiento requerido	988,660	1,190,700	940,700	647,900	355,100	62,300	(230,500)

Sigue.....\*

COMPANIA MANUFACTURERA XProyecto revisado de un Estado de Flujo de Fondos

	AGO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.
Efectivo requerido							
Materias primas	120,000	218,000	218,000	218,000	218,000	218,000	30,700
Gastos de operación	30,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Herramienta	40,000	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Total	190,000	278,000	278,000	278,000	278,000	278,000	90,700
Efectivo disponible	50,000	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Cobros	.....	130,000	310,000	352,800	352,800	352,800	352,800
Total	50,000	130,000	310,000	352,800	352,800	352,800	352,800
Efectivo disponible neto	(140,000)	(148,000)	32,000	74,800	74,800	74,800	352,800
Financiamiento requerido	140,000	288,000	256,000	181,200	106,400	31,600	(230,500)

era necesario un préstamo por la cantidad de \$ 1'150,000.00-ya que la Compañía Manufacturera X consiguió que se le entregara el acero conforme se fuera necesitando sin costo adicional extra. Se consiguió un préstamo comercial a 180 días para un máximo de \$ 280,000.00 y así quedó arreglado el asunto.

La Compañía Manufacturera X principió, desde luego, a reacondicionar sus herramientas, terminó la obra, pagó el préstamo en el período determinado y obtuvo una ganancia bastante buena.

Un año después, los saldos en el banco promediaron \$ 500,000.00 y representaba una buena cuenta para el banco. Esta corta historia del éxito fué muy grata para el gerente de crédito, ya que se ayudó a la Compañía Manufacturera X a trabajar sin las pretensiones que élla tenía, ya que se modificó el proyecto de flujo de fondos a conveniencia -- del banco que prestaba el dinero y a conveniencia de la ---- compañía que lo estaba trabajando, con lo cual vemos la gran ventaja que presta a la administración de las empresas, tanto a la financiadora como a la financiada, este tipo de estados de proyección del flujo de fondos.

### 3.- EL PRESUPUESTO DE CAJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION -- FINANCIERA Y DE CONTROL

Las ventajas del presupuesto de caja como instrumento de planeación financiera, así como de control, pueden ser demostrados con la presentación y análisis de un presupuesto ilustrativo de una compañía industrial.

Vamos a suponer que durante el otoño de 1966, los administradores de la Compañía Industrial Z se ponen a preparar el presupuesto de caja para el siguiente año, esto es, para el año 1967. Basados en los acontecimientos de 1966 a la fecha, ellos esperan que la posición financiera a fines de ese año sea como quedó indicado en el balance proforma que se presenta en el anexo No. 4.

Para la presentación del presupuesto de caja de la Compañía Industrial Z, tomaremos las siguientes consideraciones:

1a.- Se presume que las operaciones del año de 1967 se van a desarrollar en un 90% de su capacidad.

2a.- Las ventas de la Compañía Industrial Z no son constantes, es decir, las más bajas se registran en Enero, Febrero y Marzo, seguidas por una rápida expansión de sus niveles, los más elevados, en Agosto Septiembre y Octubre y bajas agudas que se caracterizan en aquéllas que se hacen en Noviembre y Di-

COMPANIA INDUSTRIAL Z

Balance General al 31 de Diciembre de 1966.

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE:

Caja		\$ 415,000.00	
Acciones y Valores		" 350,000.00	
Documentos por cobrar	\$ 195,000.00		
Menos: Reserva para cuentas malas	" 8,000.00		" 187,000.00
Intereses sobre acciones y valores			" 2,250.00
Inventarios:			
Materias primas	\$ 110,000.00		
Artículos en proceso	" 92,000.00		
Artículos terminados	" 158,000.00		" 360,000.00
Gastos indirectos			" 58,000.00

Total activo circulante \$ 1,370,250.00

ACTIVO FIJO:

Terrenos		\$ 38,000.00	
Edificios	\$ 200,000.00		
Menos: reserva para depreciación	" 75,000.00		" 125,000.00
Maquinaria y equipo	\$ 900,000.00		
Menos:Reserva para depreciación	" 240,000.00		" 660,000.00
Equipo de Transporte	\$ 12,000.00		
Menos: Reserva para depreciación	" 4,000.00		" 8,000.00
Equipo de oficina	\$ 10,000.00		
Menos: Reserva para depreciación	" 4,000.00		" 6,000.00

Total activo fijo " 837,000.00

Total activo \$ 2,207,250.00

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO CIRCULANTE:

Documentos por pagar	\$ 65,500.00	
Acreedores diversos	" 30,000.00	
Gastos por pagar	" 45,000.00	
Impuestos por pagar	" 42,000.00	

Total pasivo circulante \$ 183,500.00

CAPITAL:

Capital social	\$ 1,600,000.00	
Superavit	" 1,423,750.00	
Capital contable		" 2,023,750.00

Total pasivo y capital \$ 2,207,250.00

ciembre.

3a.- La compañía vende a algunos clientes a base-  
de contado, pero la mayoría de sus ventas --  
son a crédito. Sus condiciones de ventas a -  
crédito estipulan pago neto a 30 días y no -  
se efectúan descuentos por pagos que se ----  
efectúen antes. De acuerdo con ésto, los co-  
bros de cuentas por cobrar en cualquier mes,  
en su mayor parte, provienen de las ventas -  
del mes anterior.

4a.- A pesar de que sus ventas fluctúan con las -  
estaciones del año, la compañía trata de re-  
regularizar su producción. Abastece sus inven-  
tarios en los meses de ventas bajas para ---  
estar en condiciones para hacerle frente a -  
las necesidades de los meses en que las ven-  
tas se elevan.

5a.- La compañía tiene su problema de estación --  
también en su compra de materias primas, en-  
el período comprendido de Diciembre a Abril-  
resultan altamente ventajosas dichas compras  
la compañía ordinariamente continúa compran-  
do materias primas durante todo el año, pero  
en más pequeñas cantidades en los otros 7 --  
meses.

6a.- En vista de sus ventas estacionales, la ----  
compañía aumenta sus gastos de publicidad y-  
otros gastos de promoción en Abril, Mayo y -  
Junio. Esto indica que la compañía está dis-  
puesta a aceptar sus ventas estacionales. Si  
se llegara a la conclusión de que sus ventas  
pudieran ser cambiadas por esfuerzos propios  
de la misma, es muy probable se reconcentra-  
rían dichos esfuerzos de ventas en los meses  
fuera de estación.

7a.- Sus saldos en caja tienen un promedio de - -  
\$ 280,000.00

8a.- El registro de la compra de acciones y valo-  
res que aparecen en el balance proforma, fue  
ron compras a fines de Septiembre de - - - -  
\$ 200,000.00 y de \$ 150,000.00 a fines de --  
Octubre de 1966. En esos meses el efectivo <  
estaba disponible en exceso, pero se recono-  
ció que el exceso era únicamente temporal, -  
de conformidad con eso la inversión en obli-  
gaciones a corto plazo se efectuó anticipán-  
dose un nivel más alto en las necesidades de  
efectivo en los primeros meses de 1967. Para  
simplificar el problema se supone que las --

acciones y valores fueron compradas a la par a la fecha de su expedición y que pagan intereses al 3% anual.

9a.- Los impuestos acumulados que aparecen en el balance proforma, representan el cálculo del saldo pendiente de pago de impuestos sobre ingresos mercantiles, proyectados para el año de 1966; dicho saldo será pagadero en abonos iguales en Marzo 15 y Junio 15 de 1967.

10a.- Por algunos años la compañía ha estado pagando dividendos al contado a sus accionistas durante Enero, Abril, Julio y Octubre, cada una igual al 1 1/4 % del valor a la par de sus acciones comunes pendientes con valor de \$ 1'600,000.00

El presupuesto de Caja de la Compañía Industrial Z.

Basándonos en el balance proforma presentado en el anexo No. 4 seguiremos con un proyecto de un presupuesto de caja de la Cia. Industrial Z para el año de 1967 en el anexo No. 5, tomando en cuenta también las siguientes consideraciones:

1a.- Se espera que una parte del edificio de la

COMPANIA INDUSTRIAL S

PERIODO DE CALIFICACION DE 1967

Beneficio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1.- Efectivo recibido por operaciones:									
2.- Ventas contadas	\$ 20,000.00	\$ 15,000.00	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 25,000.00	\$ 35,000.00	\$ 50,000.00
3.- Cobros de documentos por cobrar	\$ 100,000.00	\$ 120,000.00	\$ 100,000.00	\$ 110,000.00	\$ 150,000.00	\$ 120,000.00	\$ 100,000.00	\$ 115,000.00	\$ 150,000.00
4.- Ingresos por rentas			\$ 5,000.00			\$ 5,000.00			\$ 5,000.00
5.- Total	\$ 200,000.00	\$ 135,000.00	\$ 115,000.00	\$ 130,000.00	\$ 220,000.00	\$ 275,000.00	\$ 330,000.00	\$ 350,000.00	\$ 515,000.00
6.- Partidas de efectivo adicionales:									
7.- Ventas de acciones y valores		\$ 200,000.00	\$ 150,000.00						
8.- Intereses de acciones y valores		\$ 2,000.00	\$ 1,500.00						
9.- Prestamos a corto plazo						\$ 180,000.00	\$ 90,000.00		
10.- Total		\$ 202,000.00	\$ 151,500.00	\$ 180,000.00	\$ 90,000.00				
11.- Dedicadas de efectivo totales:	\$ 200,000.00	\$ 337,000.00	\$ 266,500.00	\$ 310,000.00	\$ 310,000.00	\$ 275,000.00	\$ 330,000.00	\$ 350,000.00	\$ 515,000.00
12.- Pagos en efectivo por operaciones:									
13.- Materias primas	\$ 80,000.00	\$ 85,000.00	\$ 70,000.00	\$ 72,000.00	\$ 65,000.00	\$ 37,000.00	\$ 28,000.00	\$ 15,000.00	\$ 11,000.00
14.- Renta de obra	\$ 25,000.00	\$ 74,000.00	\$ 82,000.00	\$ 78,000.00	\$ 81,000.00	\$ 77,000.00	\$ 73,000.00	\$ 87,000.00	\$ 75,000.00
15.- Gastos de produccion	\$ 50,000.00	\$ 48,000.00	\$ 51,000.00	\$ 49,000.00	\$ 50,000.00	\$ 48,000.00	\$ 49,000.00	\$ 50,000.00	\$ 48,000.00
16.- Gastos de ventas	\$ 40,000.00	\$ 30,000.00	\$ 45,000.00	\$ 64,000.00	\$ 55,000.00	\$ 65,000.00	\$ 46,000.00	\$ 48,000.00	\$ 44,000.00
17.- Gastos administrativos	\$ 35,000.00	\$ 37,000.00	\$ 40,000.00	\$ 37,000.00	\$ 38,000.00	\$ 40,000.00	\$ 37,000.00	\$ 34,000.00	\$ 36,000.00
18.- Impuestos sobre ingresos mercantiles			\$ 20,000.00			\$ 21,000.00			\$ 22,000.00
19.- Total	\$ 275,000.00	\$ 283,000.00	\$ 319,000.00	\$ 300,000.00	\$ 292,000.00	\$ 291,000.00	\$ 234,000.00	\$ 286,000.00	\$ 222,000.00
20.- Pagos adicionales en efectivo:									
21.- Dividendos	\$ 20,000.00			\$ 20,000.00	\$ 1,500.00		\$ 20,000.00	\$ 180,000.00	\$ 90,000.00
22.- Descuentos en prestamos				\$ 3,000.00					
23.- Fere de prestamos									
24.- Compra de activos fijos									
25.- Compra de acciones y valores									
26.- Total	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 210,000.00	\$ 23,000.00	\$ 1,500.00	\$ 201,000.00	\$ 20,000.00	\$ 180,000.00	\$ 90,000.00
27.- Pagos en efectivo totales	\$ 295,000.00	\$ 303,000.00	\$ 529,000.00	\$ 523,000.00	\$ 292,500.00	\$ 492,000.00	\$ 224,000.00	\$ 466,000.00	\$ 602,000.00
28.- Efectivo recibido e pagos netos (-)	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 16,500.00	\$ 16,000.00	\$ 72,000.00	\$ 361,000.00	\$ 7,000.00
29.- Saldo del efectivo al empezar el mes	\$ 4,500,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 354,000.00	\$ 301,500.00	\$ 288,500.00	\$ 305,000.00	\$ 289,000.00	\$ 361,000.00	\$ 303,000.00
30.- Saldo del efectivo al terminar el mes	\$ 3,000,000.00	\$ 354,000.00	\$ 301,500.00	\$ 288,500.00	\$ 305,000.00	\$ 289,000.00	\$ 361,000.00	\$ 303,000.00	\$ 226,000.00

Fábrica que no se necesita para las operaciones productivas de la misma será rentada a otra compañía Manufacturera, principiando en Abril con renta de \$ 20,000.00 anuales pagaderos por trimestres adelantados, como se describe en el renglón No. 4.

2a.- Como se espera un aumento en las operaciones en los años subsiguientes a 1967, la compañía proyecta comprar maquinaria adicional con un costo de \$ 150,000.00 en Noviembre de 1967, como lo vemos en el renglón No. 24.

3a.- Los pagos por concepto de Impuestos sobre ingresos mercantiles, para Septiembre y Diciembre por la cantidad de \$ 18,000.00 cada uno, son anticipos a cuenta de la declaración que se debe hacer al terminar el período por 1967. El monto de dichos anticipos se determinaron, podemos suponer, basados en lo que se espera tener de ventas en dicho año. Al formular el presupuesto de caja para 1967 los gerentes financieros de la Compañía Industrial Z, sin duda primero llenaron los detalles de los renglones 2-5 y 13-19 para -

reflejar los flujos de fondos y los saldos -- que se espera resulten de las operaciones --- normales. Los gastos planeados de - - - - - \$ 150,000.00 para maquinaria en Noviembre entraría enseguida como se ve en el renglón 24, como definitivamente programado y para lo --- cual su financiamiento aparecería como estar bien asegurado.

Después de los pagos de dividendos, como lo vemos en el renglón 21, probablemente entrarán bajo una base - tentativa o de prueba. Aún cuando dichos pagos estarán a discreción del cuerpo de directores, los que se reslve-- rán definitivamente en sus asambleas durante el año en - curso, la ganancia en perspectiva para el año de 1967 -- aparecen justificados los dividendos con una tasa no tan alta como ha sido pagada durante algunos años. Además, - la aprobación del consejo de administración del presu--- puesto de caja que contiene las cifras tentativas de dividendos, con seguridad que indicaría la intención de -- continuar con los dividendos iguales a la proporción.

Un cómputo preliminar de los saldos de caja mensuales, basados en todas las partidas de entradas y salidas de caja a que se refiere el párrafo anterior, indicarían que la situación de caja será satisfactoria y, que sin - tomar en cuenta los eventos posteriores para la compra -

y venta de valores, así como préstamos adquiridos y la -  
restitución de los préstamos, el saldo de caja a fines -  
de año sería mayor con la cantidad de \$ 24,000.00 que al  
principio. Se podrá observar rápidamente que sus opera--  
ciones estacionales, cobranzas y sus compras de materias  
primas convertiría el saldo de caja a fines de Febrero -  
mucho más bajo que el estandar mínimo de \$ 280,000.00 y-  
causaría déficit de caja de seriedad en el período com--  
prendido entre Marzo y Agosto. Así que los asientos adi-  
cionales en los renglones 7 y 9 se hacen necesarios. Es-  
tos asientos indican en qué forma los gerentes financie-  
ros de la Cia. Industrial Z proyectan hacerle frente a -  
los extraordinarios desembolsos de efectivo que darán -  
principio en Febrero. En el otoño de 1966, invirtieron -  
el excedente de caja en obligaciones de corto plazo de -  
la Tesorería Federal y el renglón 7 y 8 demuestra que --  
ellos quieren liquidar estos valores en garantía de pago  
de Febrero y Marzo. Es de presumir también que ellos han  
establecido una línea de crédito con un banco comercial,  
como lo indican los asientos por préstamos a corto plazo  
en el renglón No. 9 para Abril y Mayo, con asientos para  
los descuentos anticipados en los préstamos hechos sepa-  
radamente en el renglón No. 22. Debe mencionarse aquí --  
que la buena voluntad del banco comercial para conceder-  
los préstamos quedará fortalecida cuando la compañía de-  
muestre su capacidad para restituir dichos préstamos, --

demostración para la cual el presupuesto de caja en sí, serviría en forma excelente.

Por la planeación de los fuertes requerimientos de efectivo para los primeros meses, los gerentes financieros de la Compañía Industrial Z observan que principiando Agosto las entradas en efectivo procedentes de ventas y cobranzas superarán bastante a las salidas de efectivo. Para operaciones ordinarias causará que el saldo o balance de caja ascienda bastante por encima del estandar mínimo. Por esta razón ellos proyectan pagar los préstamos del banco en Agosto y Septiembre, como lo indica los asientos en el renglón No. 23 y que invertirá en valores de la Tesorería a corto plazo el exceso de caja adicional que se espera esté disponible en Septiembre y Octubre, como se ve en el renglón No. 25.