

CAPITULO IV

PRESUPUESTO DE CAJA.

- a).- Concepto y su necesidad.
- b).- Necesidad vital de una dirección financiera eficiente.
- c).- Funciones del presupuesto de Caja.
- d).- Información derivada del presupuesto de caja
- e).- Flexibilidad del presupuesto, de caja.

En capítulos anteriores, hemos concluído el desenvolvimiento que han tenido los presupuestos en general, exponiendo las causas de su nacimiento y la importancia que tienen dentro de la organización de las empresas.

Después vimos los diversos elementos que intervienen en la formulación de un presupuesto.

Entraremos ahora el estudio, objeto de este trabajo, de un presupuesto — que por su singular importancia, es la base sobre la que descansa la parte financiera de los negocios: EL PRESUPUESTO DE CAJA.

Concepto y su Necesidad.

Es el presupuesto de caja, un estado que muestra estimativamente las entradas y salidas de efectivo en un período determinado.

Como en su definición se establece, en este estado se consignan aquellas entradas y desembolsos que, previos estudios especiales, se presume afectarán a la empresa. Es una combinación analítica de varios presupuestos departamentales, cuyos resultados ordenados presentan la forma en que se obtendrá el efectivo producto de la actividad de la compañía y las erogaciones a efectuarse motivadas por la misma actividad.

También se establece en la definición que el presupuesto de caja se integra de las entradas y salidas de efectivo.

Por lo tanto, pues, el presupuesto de caja supone planeación de efectivo, pero siempre y cuando por entrada y salida de efectivo se entienda el movimiento fi

sico de numerario.

De acuerdo con la lengua castellana, los vocablos ingresos y egresos, son sinónimos, respectivamente, de entradas y salidas. Al respecto daremos nuestra opinión sobre las discrepancias que, en nuestro concepto, existen.

Ingreso significa toda partida tendiente a incrementar el superávit de una empresa. Así tenemos que las ventas, hayan o no sido realizadas al contado, llevan en sí la finalidad de reportar una utilidad, la cual se refleja en el balance aumentando el capital contable.

Egreso, por el contrario, representa toda partida tendiente a reducir el superávit de una empresa. Tal es el caso de las depreciaciones remuneraciones al personal, etc. que sin representar el desembolso material de efectivo, llevan en sí la finalidad de restar utilidad a la empresa.

Entrada representa la introducción material de efectivo que incrementa las disponibilidades de la empresa. En esta forma se representan las ventas de Contado, los préstamos bancarios, etc.

Consecuentemente, pueden presentarse, de acuerdo con el criterio anterior, ingresos sin entrada, entrada sin ingreso y entrada simultánea al ingreso.

Salida significa el desembolso físico de efectivo que se traduzca en una reducción de las disponibilidades de caja. Tal es el caso de pagos de salarios, adquisiciones de equipo, compras de materia prima, etc.

Por las consideraciones anteriores, pueden presentarse las siguientes si -

tuciones: egreso sin salida, salida sin egreso y salida simultánea al egreso.

Dado que la finalidad que tiene el presupuesto de caja, es mostrar panorámicamente el flujo y reflujo del efectivo, adoptaremos, en el transcurso del presente estudio, la tesis de considerar las entradas y salidas como movimientos que representan penetraciones y desembolsos físicos y materiales de numerario.

En las empresas se genera un ciclo económico cuyo primer eslabón es el efectivo aportado para constituirlo. Este se canaliza a través de la adquisición de maquinaria, materia prima, etc., mediante los cuales se producen los artículos que a su vez se convierten con su venta, en efectivo.

Al iniciarse nuevamente el ciclo económico, el volumen de efectivo inicial, ya no existe en la misma cantidad en virtud de que parte de él se encuentra invertido en diversas cuentas de activo que no representan recursos de inmediata realización, por lo que el efectivo disponible se ha reducido.

El nuevo ciclo económico para poder iniciarse, necesita sufragar erogaciones que le permiten cubrir desembolsos que le son inherentes, para lo cual le es indispensable poseer el numerario correspondiente. La empresa, al carecer de él se previene mediante recursos externos (préstamos, hipotecas, etc.) Entonces surge el problema de conocer el efectivo indispensable para cubrir el siguiente ciclo económico y poder hacer frente a sus obligaciones vencidas.

Todas estas operaciones, que normalmente se llevan a cabo en los negocios, ventas, compras, adquisición de equipo, pago de honorarios, cobros de cuentas,

Implican movimientos de efectivo, mediante la entrada o salida de efectivo.

Las ventas se efectúan a menudo a crédito, las cuentas por cobrar no siempre son rápidamente convertibles en efectivo; los inventarios de materia prima o productos terminados, representan necesariamente inmovilización de sumas de dinero, las cuales deben ser obtenidas de las disponibilidades de caja o tomadas en préstamo de fuentes exteriores.

Si no se entregan en forma adecuada estas diversas entradas y salidas de efectivo, el resultado puede ser un serio embarazado financiero.

Es esencial, si los funcionarios del negocio han de tener una base racional para llevar planes consistentes para la provisión de la financiación necesaria, que las necesidades del negocio, en cuanto al capital circulante, préstamos bancarios, etc., sean determinados con considerable anticipación mediante el presupuesto de caja, generado a la luz de las operaciones consignadas en el presupuesto de los principales departamentos funcionales.

Los informes de las agencias de crédito revelan que una abrumadora proporción de las quiebras comerciales se debe a la falta de un capital adecuado, esto es, a falta de apreciación de la necesidad del plano financiero.

Un gran número de las quiebras pudieron ser evitadas si se hubiera usado una mayor previsión en la coordinación de las necesidades financieras de este negocio con sus programas generales de operación.

Resulta sumamente difícil proveerse de capital en una emergencia, hay--

que hacer planes para ello oportunamente y con anticipación.

Si pueden preverse las necesidades financieras de un período, se pueden también aprovechar esos informes a fin de hacer los arreglos oportunos para obtener los fondos necesarios antes que la situación se haga más apremiante.

Este no solo haría de la financiación corriente del negocio un problema mucho menos embarazoso, sino que, tendería también a cubrir el embarcarse en planes que están más allá de los recursos de capital de la empresa.

El presupuesto de caja tuvo su origen en los mismos presupuestos, consecuencia del desenvolvimiento del Comercio y la Industria. Mediante este estado los hombres de empresa han querido anticiparse y programar las necesidades de efectivo por un período de tiempo dado.

Un programa cuidadosamente planeado y desarrollado indicando cuales serán las necesidades financieras de una empresa y como se van a satisfacer las mismas, es por lo tanto de extraordinaria ayuda en el ejercicio de una inteligente política financiera y de dirección.

Necesidad vital de una dirección financiera eficiente.

Hay tres funciones principales en la dirección de los negocios; La de la producción, de compras y ventas, y la de las finanzas.

La de las finanzas es la función más susceptible de ser mal dirigida. Es decir, los errores en las otras funciones no son inmediatamente desastrosas.

Puede haber fallas en la dirección de la producción, pueden producirse-

artículos inadecuados, la calidad puede ser defectuosa o la cantidad puede exceder la demanda de los clientes; estos errores pueden dar por resultado grandes pérdidas financieras.

También el departamento de ventas puede cometer errores costosos, la política de ventas puede conducir a gastos de ventas innecesarios; las compañías de propaganda pueden constituir completos fracasos, los sistemas de ventas pueden ser inefectivos, los precios pueden ser tan bajos que si las ventas resultan incosteables. También por estos errores el negocio puede sufrir grandes pérdidas.

Sin embargo, mientras haya dinero en caja, las pérdidas pueden ser absorbidas y el negocio puede salvarse de la quiebra. Es solamente cuando el dinero se termina, cuando las deudas exceden del activo, que se dice que un negocio ha quebrado.

Es claro, que los errores en otros departamentos pueden ser tan serios que la dirección financiera no puede luchar contra ellos, pero un negocio no quiebra hasta que la mala dirección se ha extendido al departamento de finanzas.

Guardando una relación tan estrecha con el éxito final del negocio, no ha de descuidarse el estudio de la dirección financiera.

Funciones del presupuesto de caja.

Las funciones que llena el presupuesto de caja son:

- a).- Preveer las necesidades y excedentes de efectivo que prevalecerán

durante un determinado período de tiempo.

b).- Mantener el efectivo necesario para el desenvolvimiento de la empresa.

Debido a que los ingresos por operaciones normales no tienen una prioridad y volumen fijo, la administración desconoce el efectivo que irá a recibir en el futuro. En consecuencia, al ignorar esta situación, no puede tener la certeza de que la empresa va a poder hacer frente a sus obligaciones vencidas.

La carencia de efectivo acarreará a la empresa, serias consecuencias al no cumplir sus obligaciones tales como, cancelación de los créditos, solicitar préstamos con tasas elevadas de intereses, o bien, conducirlos inmediatamente a la quiebra.

Por otra parte y como consecuencia de la falta de conocimiento del volumen de sus recursos propios; pueden presentarse épocas en las cuales éste fluya en fuertes cantidades lo cual origina desperdicios de efectivo y disminución en sus utilidades.

En relación con la segunda función del presupuesto de caja, podemos observar que constantemente la industria sufre innovaciones, aparecen nuevos campos de investigación, avances técnicos en la producción, etc. para lo cual la empresa necesita estar en posición de hacer frente a los desarrollos, mediante la inversión que pueden significar fuertes desembolsos.

Mediante la planificación de los recursos expuestos en el presupuesto de caja, la gerencia puede lograr establecer este margen adicional lo cual refuerza el poder económico de la empresa y la coloca mediante una mejor técnica industrial, en si-

tuación de enfrentarse a la competencia.

El presupuesto de caja tiende a suministrar al administrador una guía de lo que será su capital de trabajo el día de mañana, para que con ello se tomen las medidas que correspondan a fin de determinar el sendero indicado.

Información derivada del presupuesto de caja.

La administración, mediante la elaboración del presupuesto de caja, ob- tiene adicionalmente los siguientes beneficios:

1.- Control presupuestal de las erogaciones;

Los departamentos en que esté dividida la compañía están sujetos a cierto hermetismo, en cuanto a los gastos que presupuestalmente pueden realizarse, lo cual se traduce en un ahorro de efectivo.

Esto es lo que sucede con los jefes de departamento, los cuales, al sentirse más estrechamente vigilados, el haber intervenido ellos mismos en la elaboración del presupuesto, se ven obligados a sujetarse a ese plan, tratando de que no haya desperdicio de tiempo ni de materia prima a fin de que los costos de su departamento no rebasen el límite establecido y se reduzcan al mínimo.

2.- Mediante el presupuesto de caja se logra planear la utilización del efectivo.

Las operaciones propias de la empresa, proporcionan fondos día tras día. Programando el volumen de estas entradas, se puede saber qué días va a tener el negocio efectivo y en qué cantidad aproximadamente. Esto, permite utilizar el dinero en for

ma eficiente ya que, a sabiendas de las sumas de efectivo disponible para ciertas fechas, se pueden coordinar los pagos con las correspondientes entradas de dinero, con lo cual se consigue evitar escasez de efectivo cuando se necesite, o bien, montos elevados improductivamente.

3.- Mediante la programación de entradas de efectivo, se logran tomar las providencias necesarias a fin de que el pago de obligaciones vencidas o por vencerse, se hagan en forma oportuna; tal es el caso de préstamos bancarios, intereses, obligaciones, etc.

La trascendencia que puede tener el carecer de una planeación adecuada de efectivo lo podemos ver más palpablemente en este punto: En muchas ocasiones, los administradores de empresas, con miras a desarrollar el negocio, hacen préstamos a largo plazo sin tener la precaución de limitar sus ambiciones a las fuerzas económicas de la sociedad. Mediante el presupuesto de caja, se logra establecer claramente si en realidad puede la empresa cargar con el peso de una obligación más. Las estadísticas demuestran los fracasos de empresas originados por no tener el cuidado de tomar las precauciones necesarias.

4.- Procurar en forma organizada y oportuna los fondos suficientes para la expansión de ampliación mediante inversiones de activo fijo.

Es el presupuesto de caja, el medio o la base que debe servir de guía a los administradores en cuanto a las futuras inversiones que piensen realizar. Unas veces se requerirá el haber préstamos para la adquisición del activo fijo, o bien, como el plan de efectivo muestra las existencias de fondos en períodos cortos, entonces se puede combi-

nar con lo necesario para la compra de esos bienes.

5.- Para auxiliar en la clase de financiamiento que necesita la empresa para cubrir un posible déficit de caja.

Ya hemos escrito en párrafos anteriores, que el presupuesto de caja a ir- dicarnos entre otras cosas, el remanente de efectivo que va quedando. Digamos, cada- mes, después de cumplir con las obligaciones vencidas. En muchas ocasiones, se obser- vará insuficiencia de fondos, quizá por tres o cuatro meses, o más. Entonces, se requie- rirá un préstamo a corto plazo, en caso de que la situación se presuma vaya a continuar- por un tiempo más extenso, entonces se podrá solicitar un préstamo a largo plazo.

6.- Mediante el presupuesto de caja se puede financiar la adquisición de materia prima, en muchas ocasiones logrando ventajosos descuentos.

Es costumbre, en nuestro medio, el que los proveedores de materia prima concedan un determinado descuento especial por pago inmediato o dentro de un plazo - mínimo de tiempo. Se podría aprovechar esta situación adquiriendo la materia prima - con estos beneficios lo que redundará en una reducción muchas veces importante al cos to de producción.

Independientemente de ello, se puede ofrecer, en ciertas épocas que el- precio en el mercado de la materia prima haya bajado considerablemente, por lo que la- empresa deberá aprovechar esta situación y adquirir cantidades fuertes, aprovechando un ahorro cuantioso en efectivo.

7.- Utilización eficiente de excedentes de fondos.

En aquellas empresas en que, por el tipo de actividad que desarrollan, -- mantienen durante corto tiempo estancado su efectivo porque únicamente laboran por -- temporadas cortas, una planeación efectiva de esos fondos para efecto de invertirlos -- mientras están en descanso, producirá a la compañía utilidades que de otra forma dejarán de incrementar las disponibilidades bancarias.

8.- Como un medio en la obtención de líneas de crédito.

En aquellos países en que el uso de los presupuestos está muy desarrollado, hacen uso de ellos para financiar sus operaciones valiéndose de instituciones de crédito.

Dando a conocer a éstas organizaciones crediticias los planes de la compañía, los estudios que se han hecho y las bases que se han tomado para su obtención, -- se puede impresionar favorablemente y conseguir los fines deseados.

En la promoción de grandes empresas, inclusive en México, se ha echado mano de los presupuestos como una medida de convencimiento ante las autoridades bancarias, lo cual nos demuestra la ventaja que implica el trabajar actualmente a base de presupuestos.

9.- Para mantener una adecuada política en el pago de dividendos .

Existen muchas compañías cuyas acciones se encuentran circulando públicamente. Su valor en el mercado de la bolsa de valores está condicionado a las leyes -- de la oferta y la demanda.

Si las acciones devengan dividendos y esos son liquidados oportunamente,

el público las prefiere al ver desembolsadas parte de sus inversiones y automáticamente la demanda de dichas acciones aumentará, con el consiguiente incremento de su valor.

Por lo tanto, una planeación adecuada de esos dividendos, se traducirá, independientemente de lo anteriormente explicado, en un medio más de financiamiento ya que en un momento se pueden colocar acciones al público y, por lo mismo, solventar una crisis o plan que se presente.

Flexibilidad del presupuesto de caja.

Decíamos en el primer capítulo, que los presupuestos se clasifican en fijos, flexibles y combinados. Que los fijos corresponden a presupuestos cuyas estimaciones están apegadas a la realidad o con un grado de exactitud muy elevado; que los flexibles, como su palabra lo indica, están sujetos a variaciones dependientes de una mayor o menor producción; y que los combinados, se proyectan en situaciones en que existe una mezcla de los antes mencionados.

El presupuesto de caja se elabora tomando como base las entradas y salidas de efectivo. Tales bases en las compañías están sujetas a infinidad de factores que hacen que éstos elementos varíen, sino en consideración, si lo suficiente para que puedan comprometer en una situación embarazosa a la empresa. De ahí, que, se considere el presupuesto de caja dentro de la clasificación de los flexibles.

La flexibilidad dentro del presupuesto de caja, es originada por la diferencia entre las operaciones reales y las estimadas, ya sea porque la previsión fué defectuosa o porque circunstancias imprevistas e inesperadas cambian condiciones en las cuales la empresa se encuentra operando.

Estos cambios, en el presupuesto de caja, pueden ocasionar trastornos financieros a la empresa. La falta de efectivo en un momento dado provoca cierto desnivel a la compañía y al mismo tiempo fuertes problemas.

El presupuesto, tomando en consideración las situaciones imprevisibles - que se pudieran presentar, deberá dejar un margen de flexibilidad que cubra las posibles desviaciones que se puedan presentar en el ejercicio del presupuesto.

Según el período que cubra el presupuesto, serán las medidas tendientes a proteger la solvencia del negocio.

Si el presupuesto cubre un corto período, el presupuestador deberá tomar en cuenta esta situación y estar preparado para ello .

Una huelga, escasez repentina de materia prima, pueden crear serios problemas.

La cantidad y la forma de preveer estas eventualidades, dependerá de la clase y magnitud de la compañía. Puede optarse por abrir un crédito en el banco, mercancías pignoradas, acciones en venta, etc.

Si el período que abarca el presupuesto es a largo plazo, la oportunidad que se presenta de solucionar la diferencia económica es mayor. La escasez puede aparecer como un problema permanente o ser de naturaleza temporal afectando la posición de caja en un período determinado.

El presente caso, se requiere un financiamiento amplio como emisión de

bonos, préstamos a largo plazo, el segundo, puede bien aumentando las entradas o disminuyendo las operaciones.

Por lo anteriormente expuesto concluimos que, debido a la flexibilidad del presupuesto, es necesario que el presupuestador deje un margen de seguridad para cubrir las desviaciones que pueden ocurrir siendo éste mayor en proporción al período que abarca el mismo.