



## **Introducción**

Todos hemos sido testigos de lo sabia que resultó aquella historia de las vacas flacas y las vacas gordas, y a diario notamos que empresas que algún día fueron muy prósperas hoy enfrentan graves problemas para seguir operando. Esto, aunque puede deberse a muchas razones, siempre pudo preverse con planeación y, si la quiebra resulta inevitable, se pudo cerrar antes de llegar a una situación crítica.

## **Tiempos buenos, tiempos malos**

Una vez que has integrado el presupuesto de operación, lo utilizas como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero.

Como resultado de este presupuesto, conocerás cuál será la situación financiera de tu empresa al terminar el periodo presupuestal.

El estado que muestra la situación financiera de la empresa a una cierta fecha es el balance general, por lo que ahora conoceremos cuáles serán nuestros activos, pasivos y capital, al final del periodo que estamos presupuestando. la única diferencia que habrá en este estado depende del giro de la empresa.

Para preparar un presupuesto financiero debes preparar previamente:

1. Un presupuesto de efectivo
2. Un presupuesto de inversiones

Estos presupuestos, junto con el de operación, formarán tu presupuesto maestro, que es la traducción, en términos monetarios, de las acciones que realizará tu empresa en un cierto periodo, y que normalmente se fija a corto plazo.

## **Presupuesto de efectivo**

Este presupuesto tiene como finalidad obtener información oportuna del comportamiento de los flujos de dinero, de tal forma que te permita una administración óptima de liquidez.

La liquidez de una empresa es su capacidad para convertir activos en efectivo y, en general, de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

Al diagnosticar cuál será el comportamiento del flujo de efectivo, tu empresa debe detectar en qué periodos habrá faltantes o sobrantes de efectivo y a cuánto ascenderán, así como determinar si las políticas de cobro y pago son las óptimas, ya que de eso depende cuándo hay entradas por cobro a clientes, o salidas por pago a proveedores.

Este presupuesto compara los ingresos en efectivo (o entradas) y los desembolsos de efectivo (o salidas).

En algunos periodos, las entradas pudieran ser lo suficientemente grandes para cubrir las salidas, en cuyo caso, parte de estas entradas podría invertirse, de manera que pudieran generar intereses; por el contrario, puede haber periodos en los que las entradas no alcancen para cubrir las salidas, en cuyo caso, será necesario planear cómo cubrir esos faltantes, ya sea manteniendo una reserva en los periodos en que existan sobrantes o contemplando la posibilidad de obtener fondos prestados.



Las opiniones varían con respecto a cuál es la cantidad de efectivo que debe mantenerse. Algunas empresas prefieren mantener un saldo razonable de acuerdo con sus necesidades en caja y bancos, y tener el resto invertido en valores que puedan convertirse en efectivo fácilmente; otras, en cambio, prefieren mantener reservas pequeñas de efectivo y depender de créditos bancarios cuando sea necesario.

Se puede decir que el presupuesto de efectivo es un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo, que diagnostica faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación u obtención de los faltantes.

Veamos ahora las principales fuentes de faltantes y sobrantes:

Las entradas de efectivo pueden provenir de:

- Ventas al contado.
- Cobros a clientes.
- Intereses de las inversiones.
- Nuevas aportaciones de socios.
- Obtención de préstamos.
- Ventas de activo.
- Las salidas de efectivo pueden deberse a:
  - Pago a proveedores.
  - Nómina.
  - Prestaciones.
  - Pago de impuestos.
  - Pagos de dividendos.
  - Adquisición de activos.
  - Pagos de otros pasivos.

El resultado entre las entradas y salidas de efectivo nos da el flujo de efectivo generado en el periodo presupuestado que, sumado al saldo inicial en efectivo, nos dará el saldo de efectivo al final del periodo presupuestal.

### **Presupuesto de inversiones**

El presupuesto de inversiones es un plan para la adquisición de diferentes propiedades tales como edificios, maquinaria, equipo y otro tipo de inversiones a largo plazo. Es necesario que tomes en cuenta estos planes para contar con el efectivo necesario para su adquisición, o para el pago mensual que habrías de hacer, si los adquieres a plazos.

Por ejemplo, si los ingresos que obtendrás no son suficientes para cubrir proyectos que han sido planeados, será necesario posponerlos o pedir prestado para realizarlos.

### **Balance general presupuestado**

Para preparar el balance general presupuestado, el último paso es ver cuáles serán los cambios que sufrirán las cuentas que forman tu activo, pasivo y capital, para lo cual tendrás que realizar los siguientes cálculos:

Activo.

Circulante:

- Efectivo en caja y bancos. El saldo final será el obtenido en el presupuesto de efectivo.



- Cuentas por cobrar.
- Inventarios. El saldo final es el costo que se obtuvo en el presupuesto de operación tanto de inventario final de materia prima como de inventario final de artículos terminados.
- No circulante. Según el activo de que se trate, al saldo inicial se suman las nuevas adquisiciones y se restan las ventas correspondientes a dichos activos.

El mismo procedimiento se aplica a la depreciación.

Pasivo.

- Capital Contable.
- Capital social. Se aumentará cuando haya nuevas aportaciones y se disminuirá por bajas de capital.
- Utilidades acumuladas. El saldo corresponde al total de utilidades retenidas por la empresa en los años anteriores al presupuestado.
- Utilidad del ejercicio. El saldo proviene de la utilidad obtenida en el Estado de resultados presupuestado.

Utilidades acumuladas:

El saldo representa las utilidades retenidas por la empresa correspondientes a periodos anteriores.

Utilidad del ejercicio:

El saldo corresponde a la utilidad de operación obtenida en el Estado de Resultados presupuestado.

Finalmente, el balance general junto con el estado de resultados integran el presupuesto maestro de la empresa, el cual te será de gran utilidad para comparar lo planeado con lo que ocurrirá realmente, además de contar con las herramientas necesarias para tomar decisiones y mejorar el funcionamiento de tu empresa.